

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost zaměstnanců obchodní akademie s vybranými stimuly
Business School Employee Satisfaction with Selected Incentives

Student: Petra Krčmářová
Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Kirovová Iva, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Krčmářová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Spokojenost zaměstnanců obchodní akademie s vybranými stimuly
Business School Employee Satisfaction with Selected Incentives

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska stimulace a spokojenosti zaměstnanců
 3. Základní charakteristika obchodní akademie
 4. Posouzení spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimuly
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
ARNOLD, John et al. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

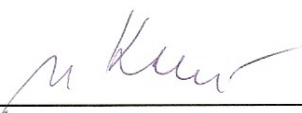
Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

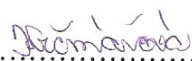
Datum odevzdání: 10.05.2013


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

.....


V Ostravě dne 10. května 2013

Petra Krčmářová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. PhDr. Kirovové Ivě, Ph.D. za odborné rady, trpělivost a lidský přístup v průběhu vedení bakalářské práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat paní ředitelce Ing. Kazdové Evě za strávený čas a poskytnuté informace, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla být zpracována.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska stimulace a spokojenosti zaměstnanců.....	6
2.1	Základní přístupy ke spokojenosti.....	6
2.2	Pracovní spokojenost v souvislosti s motivací a stimulací	9
2.3	Pracovní spokojenost v souvislosti s pracovním výkonem	12
2.3.1	Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace	13
2.4	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	15
2.5	Metodologie	20
3	Základní charakteristika obchodní akademie	23
3.1	Historie školy	23
3.2	Činnosti školy.....	24
3.3	Zaměstnanci	24
3.3.1	Hodnocení výkonnosti pedagogů na OA	26
3.4	Analýza vybraných stimulů na OA	26
3.4.1	Náplň práce pedagogických pracovníků	26
3.4.2	Systém odměňování	27
3.4.3	Pracovní podmínky	30
4	Posouzení spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimuly	32
4.1	Analýza dotazníkového šetření	33
4.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	42
5	Návrhy a doporučení.....	43
5.1	Náplň práce	43
5.2	Systém odměňování	44
5.3	Pracovní podmínky	44
6	Závěr.....	46
	Seznam použité literatury	47
	Seznam zkratk	50
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Je velmi důležité, aby se každá organizace snažila o to, aby byli jejich zaměstnanci spokojeni a optimálně motivováni. Nespokojení a nemotivovaní zaměstnanci mohou totiž ztratit zájem pracovat pro danou organizaci, mohou začít odbývat svou práci a tím snížit celkovou výkonnost. Takoví lidé mohou mít vliv také na své okolí a negativně působit na své spolupracovníky. Finálním výsledkem může být odchod daného pracovníka z organizace, což způsobí zaměstnavateli nejen vysoké finanční náklady, ale také to může způsobit ztrátu schopného a talentovaného zaměstnance, kterého může být velmi obtížné nahradit.

Je samozřejmé, že nelze uspokojit veškeré potřeby zaměstnanců např. vlivem nedostatku peněžních prostředků. Pro zaměstnance mají však čím dál tím větší význam faktory jako zajímavá náplň práce, možnost rozvíjet svou osobnost, vztahy na pracovišti či to, že je někdo ochoten vyslechnout jejich názor či zajímavý nápad. Zaměstnanci prostě chtějí mít pocit, že jsou pro organizaci důležití a užiteční. Každý manažer by se měl tedy snažit poznat své podřízené vzhledem k tomu, že každý člověk je jiný a pokud je to možné, umožnit jim uspokojit své potřeby. Poznání jejich osobností vedoucímu pracovníkovi navíc pomůže k žádoucí stimulaci zaměstnanců. Ve výsledku může manažer zjistit, že to, aby byli zaměstnanci spokojeni, neklade vysoké nároky na rozpočet organizace, ale spíše na vyhovující styl řízení, fungující proces komunikace či přátelské prostředí.

Téma bakalářské práce včetně faktorů ovlivňujících spokojenost pedagogických pracovníků bylo zvoleno na základě rozhovoru s ředitelkou obchodní akademie.

Hlavní cílem této bakalářské práce je zjistit celkovou spokojenost pedagogických pracovníků Obchodní akademie v práci a to konkrétně s náplní práce, systémem odměňování a s pracovními podmínkami. Dílčími cíly je prozkoumat spokojenost pedagogů s náplní práce, zjistit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a posledním dílčím cílem je analýza spokojenosti pedagogů s pracovními podmínkami.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z odborné literatury a je zaměřena na objasnění problematiky spokojenosti zaměstnanců s ohledem na její příčiny a důsledky. Bude zde rozebrána spokojenost v souvislosti s motivací a stimulací. Dále zde bude vysvětlen vliv spokojenosti na pracovní výkon a velká pozornost bude věnována také faktorům ovlivňující spokojenost.

V praktické části bude nejprve představena obchodní akademie. Ve zkratce bude uvedena historie školy a také její hlavní a vedlejší činnost. Následovat bude struktura zaměstnanců s rozdělením na pedagogické a nepedagogické pracovníky a také s ohledem na pohlaví. Krátce bude vysvětleno, jak dochází k hodnocení výkonnosti pedagogů na OA. Poté budou objasněny tři hlavní stimuly působící na zaměstnance, kterými jsou náplň práce, systém odměňování a pracovní podmínky. Nejdůležitější podkapitola bude věnována vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu zaměřeného na spokojenost zaměstnanců s vybranými stimuly. Na základě případných nedostatků budou vytvořeny návrhy a doporučení ke zlepšení situace na OA.

2 Teoretická východiska stimulace a spokojenosti zaměstnanců

2.1 Základní přístupy ke spokojenosti

Pracovní spokojenost je dle Bedrnové (2007) pojmem, který je velmi často používán v běžném životě. Význam tohoto slova je každému člověku velmi dobře znám, avšak definovat tento pojem je velmi obtížné z důvodu absence přesného vymezení spokojenosti.

Bedrnová (2007) a Pauknerová (2012) tvrdí, že spokojenost zaměstnanců je možné vyjádřit třemi různými způsoby. Zaprvé je spokojenost chápána jako stav a souvisí s tím, jak je o zaměstnance postaráno. Čím více jsou zaměstnanci spokojeni, tím lépe je o ně postaráno, nebo-li jsou jim zajištěny příznivé pracovní podmínky. Spokojenost zaměstnanců zde může být spojena např. s pracovním prostředím, pracovní dobou či sociálními podmínkami.

Dále lze spokojenost definovat jako míru uspokojení z vykonávané práce, kdy zaměstnanec vykonává takovou činnost, která jej baví a naplňuje jej. Spokojenost zde vystupuje jako pohnutka, která pobízí člověka k určitému chování.

Posledním možným způsobem vyjádření spokojenosti je situace, kdy má daný zaměstnanec příliš malé cíle a požadavky sám na sebe. Nechce si stanovovat vyšší cíle, jelikož nemá zájem projevovat větší snahu a je s tímto stavem spokojen. Spokojenost v tomto případě vystupuje jako bariéra, jelikož je obtížné přimět tyto zaměstnance k dosažení vyššího požadovaného výkonu.

Dříve bylo možné setkat se s pojmy jako např. pracovní morálka či postoj k práci, které byly poté nahrazeny pojmem pracovní spokojenost (Kocianová, 2010). Bělohlávek (1996, s. 65) tvrdí, že... “postoj je definován jako vztah člověka k různým objektům, přičemž objektem může být určitý jev, osoba či předmět.”

Každý zaměstnanec zaujímá určitý postoj k firemním cílům či organizaci jako takové, v níž je zaměstnán, dále vůči svým kolegům, pracovním podmínkám, náplni práce, atmosféře na pracovišti, přístupu a vedení osoby manažera a samozřejmě také k sobě samému. Znamená to, že k těmto všem faktorům je zaměstnancem vytvořen určitý vztah. Nicméně postojem je také myšleno to, jak se k daným věcem či osobám zaměstnanec chová a co si nich myslí (Bělohlávek, 1996; Štikar et al, 2003).

Postoje mohou být pozitivní či negativní a mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci. V případě, kdy postoje způsobí nespokojenost zaměstnanců,

může docházet k časté nepřítomnosti zaměstnance, nekvalitnímu odvedení pracovních úkolů či dokonce odchodu člověka z organizace (Bělohávek, 1996). Dle Štikara et al (2003) bylo analýzou silně nespokojených jedinců zjištěno, že opravdu vykazují několik stejnorodých negativních postojů. Každý jedinec je však jiný a nedá se s jistotou určit, zda negativní postoje opravdu vyvolají nespokojenost a nízkou motivaci u každého z nich.

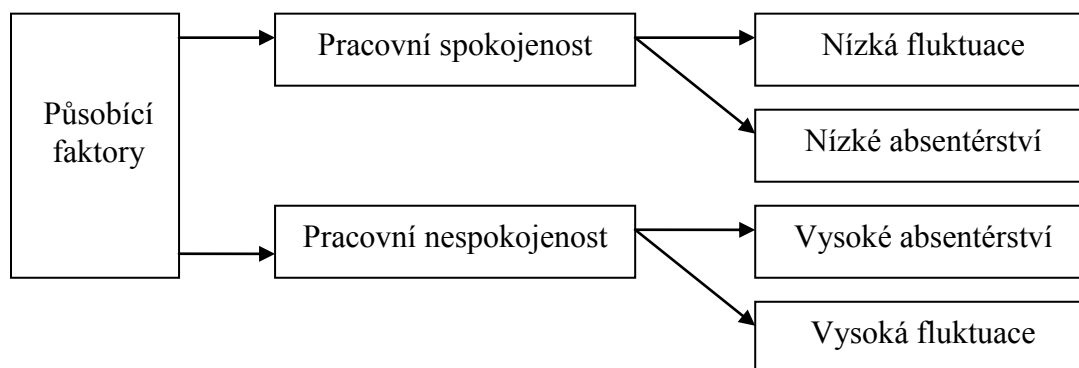
Dle Kociánové (2010) spokojenost či nespokojenost vzniká na základě osobního vyhodnocení vlivů, jež na daného člověka na pracovišti působí. Každý člověk je samozřejmě jiný, a tak působení daného vlivu může v jednom zaměstnanci vzbuzovat spokojenost, v jiném naopak nespokojenost. Záleží na osobnostních charakteristikách a potřebách daného člověka.

Pauknerová (2012) tvrdí, že spokojenost zaměstnanců je ovlivňována různými faktory. Někteří lidé dosahují pocitu spokojenosti skrz práci, která je baví a naplňuje je. Jiní lidé jsou v rámci spokojenosti zaměřováni hlavně na pracovní podmínky, ať už se jedná o různé zaměstnanecké výhody, vybavenost pracoviště či výši mzdy. Za třetí skupinu pracovníků jsou považováni nenároční lidé, kteří jsou spokojeni s tím, co mají a nechtějí dosahovat vyššího výkonu, protože to považují za zbytečné.

Co se spokojenosti týče, existuje dle Štikara et al (2003) velmi silný vztah mezi pracovní spokojeností a absentérstvím, které se vyznačuje nepřítomností zaměstnance na pracovišti. Pokud je zaměstnancem pocíťována spokojenost, znamená to, že se zaměstnanec nesnaží vyhýbat se plnění pracovních úkolů, naopak do práce chodí rád. V tomto případě je přípustná nízká úroveň *absentérství*, jež je přirozeným jevem např. z důvodu nemoci pracovníka či návštěvy lékaře.

Je zřejmé, že spokojený zaměstnanec neuvažuje o odchodu z organizace, *fluktuace* neboli častá změna zaměstnání je zde tedy nízká. U spokojených zaměstnanců navíc dochází k jejich *stabilizaci*, což je pro organizaci velmi důležité. Cílem každé firmy je snaha o udržení výkonných zaměstnanců, jelikož právě zaměstnanci jsou chápáni jako hybná síla celé organizace a jsou jejím důležitým článkem.

Obr. 2.1 Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti



Zdroj: Štikar et al (2003, s. 118)

Dle Koubka (2007) je ke stabilizaci pracovníků využíván tzv. personální marketing, který se snaží zaujmout a udržet zaměstnance vyzdvihováním dobrého jména a kvalit zaměstnavatele. Aby však bylo možné získat a stabilizovat zaměstnance, je nejprve nutné provést průzkum a zjistit, jaké zaměstnanecké výhody či faktory zaměstnanci posuzují za nejdůležitější. Nástroji, jež pozitivně působí na stabilizaci zaměstnanců, může být například možnost rozvíjet svou osobnost, příznivé pracovní podmínky, spravedlivý systém odměňování, pozitivní vztahy na pracovišti, možnost vzdělávání, ale také to, zda se organizaci daří či nikoliv.

V případě nespokojenosti dle Štikara et al (2003) naopak dochází ke ztrátě zájmu o pracovní činnost, objevuje se snaha vyhýbat se plnění pracovních úkolů, zaměstnanec se snaží trávit co nejméně času v zaměstnání a vážně uvažuje o odchodu z organizace. Je zde tedy vysoká úroveň absentérství, jejímž výsledkem často bývá odchod zaměstnance z organizace. Dochází tedy k vysoké *fluktuaci*, což je pro organizaci velký problém. Většinou dle Branham (2009) dochází k odchodu těch zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci velmi důležití, aniž by si to zaměstnavatelé uvědomovali. Navíc odchod každého pracovníka je spojen s vysokými náklady, jejichž výše může dosahovat až ročního platu daného pracovníka. Vysoká fluktuace je tedy velkým problémem přinejmenším z ekonomických důvodů. Závažnějším důvodem je však to, že společnost může přijít o nadané pracovníky, kteří dosahovali vysokého pracovního výkonu a nalezení obdobného pracovníka může být nemožné. Proto je velmi důležité vytvořit plán stabilizace zaměstnanců, pravidelně zjišťovat jejich potřeby a pečovat o ně tak, aby byli spokojeni a neodcházeli ke konkurenci.

Branham (2009) dále uvádí, že manažeři se domnívají, že většina zaměstnanců odchází z důvodu nízkého finančního ohodnocení. Většina zaměstnanců však uvádí, že mezi hlavní důvody patří nemožnost rozvoje a růstu, nevyhovující osobnost manažera, neuspokojující náplň práce, která se stala stereotypní, nevyhovující pracovní doba, špatné vztahy na pracovišti či podmínky práce atd.

K rozhodnutí o odchodu ze zaměstnání však nedochází ze dne na den, jedná se o dlouhodobý proces, který může být vyvolán zjištěním určité skutečnosti či vlivem nenadálé situace. Takovým důležitým bodem může být například zjištění, že kolega dostává za odvedení stejného pracovního výkonu větší finanční ohodnocení či skutečnost, že manažer dal v povýšení přednost jinému pracovníkovi. Důvodem podání výpovědi však může být i to, že dané pracovní místo nesplní očekávání zaměstnance.

2.2 Pracovní spokojenost v souvislosti s motivací a stimulací

Vzhledem k tomu, že každý člověk je rozdílný, je pochopitelné, že každý má různé potřeby a zájmy. To, jak je daný jedinec spokojen s prací závisí právě na jeho potřebách. Záleží však také na tom, co od dané práce očekává a zda jsou jeho představy naplněny či nikoliv. Každého zaměstnance k práci motivuje něco jiného. Toto je nutné zjistit na základě rozhovoru se zaměstnancem nebo tyto skutečnosti rozpoznat na základě pozorování pracovníka při výkonu pracovních činností (Armstrong, 2007; Urban, 2013).

Práce je považována za motivující, pokud v ní člověk najde uspokojení v souvislosti s různými aspekty. Motivující prací může být např. ta, která umožní zaměstnanci určitý kariérní rozvoj, poskytne mu určitou výši odpovědnosti či ta, jejíž součástí není plnění stereotypních úkolů. Záleží čistě na potřebách daného zaměstnance (Armstrong, 2007).

Aby bylo možné daného zaměstnance motivovat, je dle Urbana (2013) nutné, aby nepociťoval nespokojenost, která znemožňuje motivaci.

Nyní budou vysvětleny základy stimulace a motivace a budou objasněny rozdíly mezi nimi.

Motiv i **stimul** může způsobovat změny v chování člověka či se naopak snaží o stabilizaci určitého jednání tak, aby bylo dosaženo vytýčeného cíle např. požadovaného pracovního výkonu. Rozdíl je však ten, že *motiv* je vnitřní pohnutka neboli určitá psychická síla, která vychází z člověka samého.

Stimul je však podnět, jenž na člověka působí z vnějšího prostředí a navíc se snaží o změnu či stabilizaci v motivaci daného člověka. (Bedrnová, 2007; Pauknerová, 2012; Štikar et al, 2003)

Motivace je dle Tureckiové (2004) proces, ke kterému dochází prostřednictvím motivů. Motivovaný člověk má tendenci chovat se určitým způsobem za účelem splnění určitého cíle či uspokojení potřeby.

Stimulace je dle Bedrnové (2007) chápána jako vnější proces, k němuž dochází prostřednictvím stimulů. Stimulací je možné působit na psychiku člověka tak, aby se choval určitým způsobem a dosáhl tak vytýčeného cíle. Cílem stimulace je tedy dosáhnout změn v chování člověka a následně změn v jeho motivaci či naopak udržet jisté chování a stabilizovat motivaci.

Co se *motivace* týče, vnitřní pohnutkou může být dle Tureckiové (2004) např. potřeba stýkat se s lidmi, potřeba rozvíjet se, potřeba být úspěšným a tak podobně.

Za obecné zdroje motivace mohou být dle Bedrnové (2007) považovány:

- **potřeby**, které vyjadřují určitý nedostatek či nadbytek. Člověk se v tomto stavu snaží udělat vše proto, aby byly tyto pocity odstraněny a došlo tak k uspokojení potřeby,
- **návyky**, jež člověk získá v případě opakování nějaké aktivity. Pokud jsou tyto činnosti prováděny pravidelně, dochází k tomu, že v případě podobných situací má člověk motiv zareagovat automaticky dle svých návyků, aniž by si to uvědomoval. Návyky však mohou být vytvářeny i vědomě,
- **zájmy**, jelikož se jedná o orientaci člověka na určitou oblast, která vytváří radost a uspokojení z provádění určité činnosti,
- **hodnoty**, které vyjadřují stupeň důležitosti určité skutečnosti pro člověka. Hodnotami může být např. zdraví, rodina, peníze, láska úspěch a podobně,
- **ideály**, jež jsou považovány za určitou představu toho, čeho chce člověk dosáhnout.

Motivaci můžeme dle Arnolda et al (2007) a Bedrnové (2007) charakterizovat v rámci **tří** následujících **dimenzí**:

Dimenze směru je znázorňována tím, co daný člověk chce a snaží se dělat. V tomto případě je člověk a jeho chování motivováno tak, aby se ubíralo určitým směrem. Tato dimenze je však vyjádřena i tím, co člověk provádět nechce.

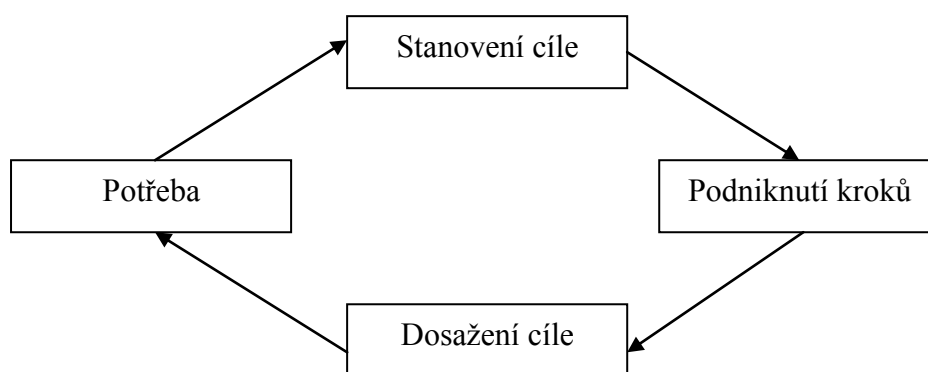
Dimenze úsilí je zaměřována na to, jak moc je člověk motivován k provádění dané aktivity či jak moc se snaží dosáhnout cíle.

Dimenze přetrvávání vychází z doby, po kterou má člověk snahu danou činnost realizovat. Pokud je u jedince v rámci motivace dosaženo vysoké vytrvalosti, znamená to, že činnost je prováděna s nezměněným úsilím i přesto, že se na cestě za úspěchem vyskytuje řada překážek.

Motivační proces

V tomto modelu je naznačováno, že prvním krokem je dle Armstronga (2007) uvědomění si pocitu nedostatku či nadbytku, které je představováno potřebou. Tato potřeba je vyjádřením toho, čeho chce člověk dosáhnout, po čem touží. Je tedy nutné stanovit si cíle a kroky, které v případě realizace povedou k dosažení vytýčeného cíle a uspokojení dané potřeby. V případě, že nedojde k dosažení cíle, je pravděpodobné, že tak bude učiněno v budoucnu.

Obr. 2.2 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007, s. 220)

Jak již bylo řečeno, **stimulaci** vyvolávají stimuly. „Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co organizace může svému zaměstnanci nabídnout“ Bedrnová (2007, s. 400).

Vzhledem k tomu, že každý jedinec je odlišný a má jiné potřeby, je samozřejmé, že rozdílní lidé mohou být stimulováni jinými podněty. Při výběru stimulů je nutné brát ohled i na to, jakou část pracovního chování chceme ovlivnit. Nejčastěji dochází ke stimulaci pracovního výkonu, kreativity, rozvoje pracovníků, týmové práce a odpovědnosti (Bedrnová, 2007).

Stimulem může být dle Pauknerové (2012) například finanční odměna, náplň práce, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, styl řízení nadřízeného, postup na vyšší pozici či výhody pro zaměstnance. Tyto jednotlivé stimuly neboli faktory spokojenosti budou blíže prozkoumány v kapitole číslo 2.4.

Důležitou informací je dle Štikara et al (2003) také to, že vnější podněty působí na člověka motivačně pouze v případě, že dojde k vzájemnému působení stimulů a motivů.

To, zda bude daným faktorem člověk motivován či stimulován záleží dle Bedrnové (2007) právě na osobě daného jedince. Každý je totiž jiný a je ovlivňován různými aspekty. Z tohoto lze usoudit, že motivace i stimulace nejsou snadnými procesy.

2.3 Pracovní spokojenost v souvislosti s pracovním výkonem

Pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňuje dle Urbana (2013) nejen motivaci, ale také výkonnost daných zaměstnanců.

Pracovní výkon je dle Štikara et al (2003, s. 63) definován jako... „výsledek pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek.“

Všeobecně je uznáván názor, že pokud je zaměstnanec spokojen, je motivován k dosahování vyššího pracovního výkonu. Údajně však tato závislost nebyla prokázána a mezi odborníky je zastáván názor, že v případě pocíťování spokojenosti může, ale nemusí být dosahováno vyššího pracovního výkonu. Pokud je zaměstnanec spokojen, neznamená to, že se bude snažit dosahovat vyššího pracovního výkonu. A naopak v případě, kdy je zaměstnanec zahlcen prací, nejspíš nebude spokojen. Některými autory je však zastáván názor, že naopak určitý pracovní výkon může vést k pracovní spokojenosti. Ani toto však nebylo prokázáno žádným výzkumem (Armstrong, 2007; Wagnerová, 2008).

Na základě známého vzorce je možné dle Pauknerové (2012) vyjádřit závislost mezi motivací a pracovním výkonem zaměstnance, který vypovídá o tom, že výkonnost člověka je součinem motivace a individuální způsobilosti člověka k práci. Vzorec vypovídá o tom, že pokud má jedinec nulové schopnosti i motivaci, výsledný výkon bude taktéž nulový.

Dá se tedy říci, že motivace může vést zaměstnance k vyššímu výkonu. Bedrnová (2007) však upozorňuje na fakt, že příliš vysoká motivace může vést k nízkému výkonu z důvodu vysokého psychického neklidu způsobeného důležitostí úkolu. Úroveň motivace by tedy měla být v závislosti na úkolu optimální.

Jak již bylo uvedeno výše, k pracovní spokojenosti zaměstnanců dochází dle Armstronga (2007) v případě uspokojení potřeb a dosažení cílů prostřednictvím pracovní činnosti. Splněním úkolu může být například uspokojena potřeba úspěchu či uznání. V případě, že je zaměstnancem dosahován vysoký výkon, je pravděpodobné, že bude za dobře vykonanou práci spravedlivě odměněn. Tato peněžní či nepeněžní odměna může být pro zaměstnance vytýčeným cílem a vyvolat tak spokojenost. Nemusí to však vést k vyššímu pracovnímu výkonu. Toho je možné dosáhnout prostřednictvím určité úrovně znalostí, schopní a dovedností zaměstnanců či působením odměny.

Dle McClellanda má každý člověk potřebu být úspěšným, přičemž k uspokojení této potřeby dochází prostřednictvím dosahování určité úrovně výkonu. Je tedy zřejmé, že každý zaměstnanec má určitý motiv k dosahování výkonu. Problémem však je, že každý jedinec má také snahu vyhýbat se neúspěchu. V případě, kdy bude zaměstnanec vystaven příliš náročnému úkolu, bude mít tendenci upustit od plnění tohoto úkolu, protože se bude obávat neúspěchu. Příliš jednoduchý úkol však zase nebude zaměstnanci přinášet uspokojení. Záleží na osobnosti daného člověka. Pro sebevědomého zaměstnance může být náročný úkol žádoucí výzvou. Je tedy nutné nastavit hladinu náročnosti úkolu, jež je pro zaměstnance optimální, stanovit jasné cíle a motivovat zaměstnance k jejich splnění (Bedrnová, 2007; Wagnerová, 2008).

Nespokojenost zaměstnanců může být dle Branhamy (2009) naopak vyvolána nedostatečnou možností růstu, nezajímavou náplní práce, nízkou odpovědností, nedostatkem vzdělávání, nepříznivými pracovními podmínkami, stresem na pracovišti, nedůvěrou vůči vedení, nespravedlivou odměnou za vykonanou práci atd.

V případě pocíťování nespokojenosti není dle Urbana (2013) možné dlouhodobě dospět k vysokému pracovnímu výkonu. Výkonnost je možné navýšit například stanovením srozumitelných cílů. Pokud se však jedná o obtížnější cíle, je nutné navýšit i odměnu. Pokud by se tak nestalo, mohlo by dojít ke snížení spokojenosti zaměstnanců a tím následně i k poklesu výkonnosti.

2.3.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

První zmínka o této teorii je dle Steerse et al (1996) datována do roku 1959, kdy se k ní poprvé vyjádřili Frederick Herzberg a další dva autoři Mausner a Snyderman. V roce 1966 došlo k dalšímu rozšíření F. Herzbergem. Tato teorie vznikla na základě průzkumu mezi několika stovkami účetních a inženýrů, kterým byly položeny dvě otázky.

Respondenti měli detailně popsat situaci, kdy se ve své práci cítili výjimečně dobře a výjimečně špatně a také jak dlouho daný pocit trval. Dle Armstronga (2007) byla na základě tohoto průzkumu rozpoznána skutečnost, že situace, v nichž se zaměstnanci cítili dobře, souvisely hlavně s obsahem práce. Situace, ve kterých se naopak cítili špatně, souvisely s jevy jako platové ohodnocení a pracovní podmínky. Následně byly faktory ovlivňující pracovní spokojenost a nespokojenost rozděleny do dvou skupin na hygienické faktory (dissatisfactory) a motivační faktory (satisfactory).

Hygienické faktory neboli faktory nespokojenosti jsou zaměřovány na celkové pracovní podmínky a atmosféru na pracovišti. Tyto faktory nemohou v zaměstnanci vzbudit dlouhodobou spokojenost, avšak v případě, kdy pracovní podmínky a ostatní faktory neodpovídají požadavkům zaměstnanců, vyvolávají nespokojenost. Dle Pauknerové (2012) mohou mít příznivý či nepříznivý charakter. V případě nepříznivého charakteru způsobují, že lidé pociťují pracovní nespokojenost a působí negativně na motivaci člověka.

V případné snaze odstranit příčiny nespokojenosti prostřednictvím hygienických faktorů není dle Steerse et al (1996) možné navodit dlouhodobý stav spokojenosti. Výsledkem by byl pouze neutrální stav.

Pokud mají tyto faktory příznivý charakter, nezpůsobují tedy spokojenost ani nespokojenost. Nedochází zde ani k ovlivňování motivace (Pauknerová, 2012). Dle Bedrnové (2007) zaměstnanci totiž vnímají dobrou úroveň pracovních podmínek jako samozřejmost, a proto to v nich nevyvolává motivaci k práci.

Dle Armstronga (2007) se hygienické faktory týkají prostředí a fungují jako prevence proti nespokojenosti v souvislosti se daným povoláním.

Mezi *hygienické faktory* patří dle Herzbergra hlavně pracovní podmínky a dále bezpečnost práce, pracovní jistota, personální a sociální politika organizace, finanční odměna, vztahy na pracovišti, osobní život atd.

Motivační faktory neboli faktory spokojenosti jsou dle Pauknerové (2012) orientovány na náplň práce např. z hlediska zajímavosti, uspokojení z vykonávané činnosti a působí na výkonnost zaměstnanců. Mohou mít taktéž příznivý či nepříznivý účinek. Pokud jsou v nepříznivém stavu, nevzbuzují nespokojenost, ale dochází k situaci, kdy pracovníci nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni a nedochází zde k pozitivnímu ovlivňování motivace. V případě příznivého účinku jsou pracovníci spokojeni a je zde dosaženo pozitivního vlivu na motivaci.

Do *motivačních faktorů* je dle Forsytha (2009) zahrnován pracovní výkon, úspěch, uznání, odpovědnost, zajímavá náplň práce, možnost pracovního postupu a tak podobně.

Nejvýznamnější skutečností této teorie je dle Pauknerové (2012) fakt, že pracovní motivace nepřímo souvisí s pracovní spokojeností. Aby byl daný člověk motivován, nesmí být dlouhodobě nespokojen. To, že je daný zaměstnanec spokojen však ještě neznamená, že je zároveň motivován.

Je samozřejmé, že každý člověk chce dosahovat pracovní spokojenosti, jelikož v případě pocíťování spokojenosti v oblasti práce je zřejmé, že bude všeobecně spokojen, což má velký vliv na psychiku daného člověka (Arnold et al, 2007).

2.4 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Náplň a povaha práce je dle Koubka (2007) vyjádřena činnostmi, které zaměstnanec vykonává v rámci plnění svých pracovních úkolů a specifikuje také povinnosti pracovníka v rámci daného pracovního místa. Obsah práce je tvořen nejen množstvím pracovních úloh, ale také jejich povahou. Tento faktor dle Štikara et al (2003) významně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jelikož v případě vykonávání neuspokojivé a nezajímavé práce je zřejmé, že pracovník bude dlouhodobě pocíťovat nespokojenost. Nespokojenost může být dle Kocianové (2010) dále vyvolána např. nemožností vnášet do pracovních úkolů své vlastní nápady či nemožností rozvíjet svou osobnost.

Pokud zaměstnanec považuje svou práci za nudnou a monotónní, dle Koubka (2007) je možné obsah jeho práce obohatit zajímavými pracovními úkoly, v rámci nichž může zaměstnanec rozvíjet svou osobnost, získat nové znalosti a zkušenosti. K obohacení práce může dojít např. prostřednictvím zvýšení pravomocí či odpovědnosti.

Naopak v případě, kdy zaměstnanec v pracovním procesu vykonává činnosti, které jej baví, jsou pro něj zajímavé, může v rámci jejich realizace využít své znalosti, schopnosti, dovednost a zároveň má možnost rozvíjet svou osobnost, dochází dle Pauknerové (2012) k navozování pocitu spokojenosti.

Systém odměňování má dle Armstronga (2009) a také Čopíkové (2010) velký vliv na spokojenost pracovníků. Odměna může být chápána jako vyjádření přínosu a hodnoty člověka pro organizaci. U zaměstnanců často dochází ke srovnávání výše mzdy/platu s ostatními spolupracovníky či s platem na obdobných pozicích v jiných organizacích.

V případě zjištění, že plat je nižší než u ostatních pracovníků, zaměstnanci se cítí nedoceny a vzbuzuje to v nich nespokojenost a cítí se nedoceny. Úlohou personálního útvaru je tedy vytvoření spravedlivého systému odměňování, aby k takovýmto situacím nedocházelo.

Systém odměňování by měl být dle Čopíkové (2010) pro zaměstnance také motivační, což znamená, že zaměstnanci by měli být odměňováni podobnou částkou jako u obdobných pozic v jiných organizacích, tak aby nedocházelo k odchodu talentovaných pracovníků ke konkurenci. Pokud však dojde k navýšení platu zaměstnance, má to pouze krátkodobý vliv na motivaci a spokojenost daného člověka.

Dále je nutné zajistit jednoduchost systému, tak aby bylo pro každého zaměstnance snadné systému odměňování porozumět. V rámci systému odměňování je nutné zaujmout určitou strategii. Dlouhodobou strategií může být například provádění mzdových šetření na trhu práce s cílem nabídnout podobnou či vyšší finanční odměnu než nabízí jiné organizace.

Samozřejmostí je zařazení pracovních pozic do jednotlivých mzdových/platových tarifních stupňů, z nichž každý může, ale nemusí mít své rozpětí minimální a maximální sazby. V rámci struktury je zaměstnanec zařazen do určité mzdové/platové třídy a stupně. Zaměstnanci zařazení do stejného tarifu tak mohou být odměňováni jinou částkou např. na základě výkonu, délky praxe či dle dosažené kvalifikace. Důležité je také stanovit, jakým způsobem bude docházet k hodnocení práce a za jakých okolností je možné dosáhnout na různé příplatky.

Dle Armstronga (2009) je zřejmé, že finanční odměna je pro všechny zaměstnance více či méně důležitým faktorem, jelikož díky obdrženým prostředkům dochází k uspokojování základních i hierarchicky výše postavených potřeb jako je například potřeba úspěchu či uznání. Pravdou je také to, že většina zaměstnanců na různých úrovních je dle Brewstera et al (2007) s vyšší finanční odměny nespokojena. Vzhledem k tomu, že různí pracovníci mají různé požadavky a potřeby, je samozřejmé, že stupeň nespokojenosti se u nich liší.

Existují však lidé, pro které není finanční odměna tím nejdůležitějším faktorem v souvislosti se spokojeností. Mezi ně dle Armstronga (2009) patří např. velmi vzdělaní zaměstnanci, kteří pracují nejen pro peníze, ale také z důvodu seberealizace, růstu, získání pocitu úspěchu a důležitosti. Pro tyto pracovníky je také velmi důležité pracovní prostředí.

Odměna je dle Armstronga (2009) poskytována nejen v peněžní, ale také nepeněžní/nehmotné podobě, která mívá stále větší význam pro zaměstnance. Nehmotnou odměnou může být například pochvala, postup na vyšší pracovní pozici, zajímavá náplň

práce, vyhovující pracovní podmínky, možnost vzdělávat se či možnost podílet se na rozhodování společnosti.

Pro některé zaměstnance je důležitá také nabídka zaměstnaneckých výhod, mezi které patří např. pružná pracovní doba, příspěvek na dovolenou, pět týdnů dovolené, příspěvek na dopravu, notebook, mobilní telefon, možnost využití různých kurzů či výhodnější využívání určitých služeb. Zaměstnanecké výhody jakožto nástroj systému odměňování sice nemají vliv na zvyšování výkonnosti pracovníků, poskytují však zaměstnancům určitou péči, slouží k jejich stabilizaci a také jako prevence před nespokojeností. (Čopíková, 2010; Urban, 2013).

Smyslem spravedlivého a motivačního systému odměňování je dle Čopíkové (2010) samozřejmě zajištění talentovaných pracovníků, motivace k vyššímu pracovnímu výkonu a snaha o dosažení spokojenosti zaměstnanců, tak aby došlo k jejich stabilizaci.

Postup na vyšší pozici může být dle Štikara et al (2003) spojen s pocity spokojenosti např. při výrazném zvýšení peněžní či nepeněžní odměny či v případě získání určité rozhodovací moci. Nespokojenost může být vyvolána třeba vyšší odpovědností nebo vyšším požadovaným výkonem. Každý jedinec však na uvedené výhody a nevýhody související s povýšením může zareagovat jinak. Daným faktorem může být vyvolána u zaměstnance spokojenost, u jiného naopak nespokojenost.

Styl řízení může dle Štikara et al (2003) pozitivně působit na spokojenost zaměstnanců v případě komunikace na neformální úrovni a zájmu vedoucího pracovníka o své podřízené s určitými názory a potřebami. Výsledkem spokojenosti zde může být i to, že manažer dá svým podřízeným větší volnost ve vykonávání pracovních úkolů a možnost účastnit se důležitých rozhodnutí, což umožní seberealizaci pracovníků.

Vztahy na pracovišti jsou chápány jako silný faktor. Nespokojenost zaměstnanců s atmosférou na pracovišti a vztahy mezi jednotlivci může být dle Koubka (2007) negativně projevoována na individuálním pracovním výkonu. Negativní vztahy na pracovišti mohou jednotlivcům způsobovat dokonce i psychické problémy. Lidé v takové situaci často ztrácejí zájem spolupracovat s ostatními zaměstnanci a může tak být ohrožen výkon celé organizace. Manažer se může nějakým způsobem snažit ovlivňovat chování zaměstnanců, avšak bohužel není schopen zabránit případným konfliktům a prakticky není možné navodit spokojenost mezi zaměstnanci v případě osobních antipatií.

Sociální prostředí vytvářené přátelskou atmosférou, fungující komunikací a spoluprací bez případných konfliktů je dle Koubka (2007) zásadním aspektem co se spokojenosti zaměstnanců týče. Vytváření vztahů s ostatními lidmi patří dle Pauknerové (2012) do sociálních potřeb každého člověka a jejich neuspokojení může mít vliv na celkovou spokojenost, respektive nespokojenost daného jedince.

Pokud chce společnost dosáhnout dobrých pracovních vztahů, musí se zaměřit hlavně na systém komunikace, který je v této oblasti zásadním prvkem. Správný systém komunikace by měl umožňovat včasné informování daných účastníků o důležitých skutečnostech např. prostřednictvím pracovních porad, nástěnek či návštěvou daného pracovníka (Koubek, 2007).

Do *pracovních podmínek* je dle Kocianové (2010, s. 178) zařazována... „organizace pracovní doby, pracovní prostředí tj. prostorové a fyzikální podmínky, BOZP, sociálně-psychologické podmínky práce a povinná péče o pracovníky.“

Nepříznivé pracovní podmínky mohou zaměstnancům v některých případech způsobovat dokonce i zdravotní problémy. Proto jsou dle Kocianové (2010) pracovní podmínky spojeny i s bezpečností práce, jejímž cílem je chránit zdraví zaměstnanců před škodlivými vlivy. Nevyhovující pracovní podmínky mohou být způsobeny například vysokou teplotou, hlukem, nedostatečným osvětlením, prašností ve výrobním procesu či výskytem nebezpečných látek. V kancelářích může být nespokojenost způsobena nesprávným prostorovým řešením, nevyhovujícím uspořádáním vybavení, nedostatkem či naopak přílišnou klimatizací, nedostatečnou vybaveností, hlukem, nesprávným osvětlením či rušivými barvami atd. (Pauknerová, 2012; Štikar, 2003).

V rámci prostorového řešení pracovního místa je dle Pauknerové (2012) nutné klást důraz nejen na umístění např. skříní, pracovního stolu, ale také na umístění jednotlivých pracovních pomůcek. Při výkonu práce je pro zaměstnance zásadní, aby měl pomůcky, které využívá nejčastěji tzv. po ruce a nemusel ztrácet čas např. vstáváním od stolu. Aby se zaměstnanec cítil na svém pracovním místě pohodlně, musí veškeré vybavení kanceláře odpovídat tzv. antropometrickým charakteristikám člověka, mezi které patří... „tělesná výška vsedě i vestoje, výška lokte vestoje, výška kolena vsedě, délka stehna vsedě, dosah prostředního prstu ve vzpažení a předpažení.“ Pauknerová (2012, s. 115). Na základě těchto údajů je možné vytvořit pracoviště, které bude pracovníkovi naprosto vyhovovat a nebude jej omezovat při výkonu své práce.

Dle Dvořákové et al (2012) je nejvhodnějším druhem osvětlení to přirozené. Jokl (2002) však tvrdí, že přirozené osvětlení má také jisté nevýhody a sice časté změny v síle a barevnosti světla během dne. Proto je nutné kombinovat přirozené světlo s umělým.

Také barvy mají dle Pauknerové (2012) svůj význam na pracovišti. Slouží k lepší orientaci, k zajištění bezpečnosti, ale hlavně působí na psychiku člověka. Je nutné zvolit takové barvy, které budou odpovídat charakteristikám a využití pracoviště. Je zřejmé, že světlé barvy opticky zvětšují prostor, tmavé naopak zmenšují.

Jak tvrdí Pauknerová (2012) a také Jokl (2002) je v případě využívání jednoho prostoru více osobami nutné zajistit, aby každý zaměstnanec měl svou vlastní pracovní plochu, své vlastní pracovní pomůcky a žádoucí je také zajistit každému z nich určitou míru soukromí určitými dělícími prvky tak, aby se zaměstnanci vzájemně nerušili a mohli se tak na svou práci dostatečně soustředit.

Sociálně-psychologické podmínky práce jsou dle Kocianové (2010) vyjádřením toho, zda zaměstnanec na pracovišti vykonává práci sám, či zda danou místnost sdílí s ostatními pracovníky.

Péče o zaměstnance může být dle Koubka (2007) rozdělena na povinnou, která vychází ze zákona, smluvní, jež je definována ve smlouvě a dobrovolnou, díky níž se zaměstnavatel snaží odlišit od jiných organizací tak, aby si zaměstnance udržel.

Výhody pro zaměstnance jsou poskytovány všem zaměstnancům jako něco navíc a bývá zde zastoupena například možnost stravování v prostorách organizace, stravenky, pět týdnů dovolené, příspěvky na pohybovou aktivitu, penzijní připojištění, možnost účastnit se různých zájezdů za zvýhodněnou cenu, možnost využití výhodnějších tarifů od mobilních operátorů atd. Úroveň zaměstnaneckých výhod vypovídá o tom, jak se podnik o své pracovníky stará. (Čopíková, 2010; Pauknerová, 2012).

Každý zaměstnanec má dle Bedrnové (2007) různou soustavu spokojenosti či nespokojenosti, která je složena z dílčích spokojeností/nespokojeností týkajících se různých faktorů jako např. osoba nadřízeného, spolupracovníci, pracovní podmínky atd. Celková spokojenost či nespokojenost není vyjádřena jako souhrn jednotlivých skutečností a ani jako rozdíl mezi spokojeností a nespokojeností. Celková hodnota je výsledkem toho, jak jsou dané faktory spokojenosti pro zaměstnance důležité.

2.5 Metodologie

Za nejvhodnější způsob zjišťování stavu spokojenosti zaměstnanců s určitými aspekty je považována metoda písemného či ústního dotazování. V rámci spokojenosti jsou totiž zkoumány subjektivní pocity a postoje zaměstnanců k vykonávané pracovní činnosti a právě metoda dotazování je na takovéto zjišťování uzpůsobena (Bedrnová, 2007). Dle Pavlicy et al (2000) jsou na základě dotazníku zjišťovány také názory, hodnoty a motivy respondentů. V souvislosti s posuzováním spokojenosti zaměstnanců je možné zaměřit se na nejdůležitější faktory, jež spokojenost ovlivňují. Mezi ně patří např. pracovní podmínky, odměna, možnost povýšení, možnost seberealizace, osobnost vedoucího pracovníka, náplň práce a vztahy na pracovišti.

Spokojenost může být tedy zjišťována prostřednictvím anket či dotazníků, které spadají pod písemné dotazování či skrz rozhovor patřící pod ústní dotazování. Je však možné využít i kombinaci dotazníku a rozhovoru (Armstrong, 2007).

Ve světě se k posuzování pracovní spokojenosti dle Pauknerové (2012) používá tzv. Job Description Index (JDI), který se zaměřuje na pět hlavních oblastí a sice finanční odměnu, náplň práce, možnost povýšení, osobu manažera a pracovní kolektiv.

Metoda **dotazníku** je založena na kladení otázek respondentům. V rámci dotazníku je nejdříve nutné uvědomit si, co má být dotazníkem zjištěno. Musí být definován cíl výzkumu. Dále je nutné seznámit se s příslušnou problematikou, jež má být v dotazníku řešena. Nutné je také věnovat pozornost respondentům, aby byl vytvořen dotazník tzv. na míru. Dalším krokem je výběr skupiny respondentů, kteří budou dotazováni. V závislosti na velikosti cílové skupiny je možné zaměřit se buď na celou skupinu, či vybrat pouze určitou její část. K výběru může dojít náhodně či nenáhodně (Pavlica et al, 2000).

Dotazníky mohou být rozděleny na účelové a standardizované dotazníky diagnostické. *Účelové dotazníky*, jak sám název napovídá, jsou sestrojovány přímo pro specifický účel. Jsou zde zjišťovány např. názory zaměstnanců na pracovní podmínky. *Standardizované dotazníky diagnostické* se používají pro zkoumání osobnostních znaků prostřednictvím dotazů na záliby, stanoviska vůči určitým skutečnostem a lidské vlastnosti (Pauknerová, 2012). Jak tvrdí Surynek et al (2001), standardizovaný dotazník znamená, že stylizace otázek a jejich pořadí je přesně a pevně stanoveno a nemůže dojít k žádným změnám. Také jsou stanoveny normy pro vyhodnocení odpovědí.

Samotné sestavení dotazníku je řízeno určitými zásadami. V úvodu každého dotazníku by mělo být vysvětlení důležitosti a důvodu proč je daný výzkum realizován. Dále by se zde mělo objevit tvrzení, že dotazník je anonymní a získané údaje budou použity pouze pro vyhodnocení daného výzkumu. Nesmí chybět také instrukce pro vyplnění dotazníku, aby nedocházelo ke zbytečným chybám. Na začátek by dle Pauknerové (2012) měly být kladeny jednodušší, úvodní otázky, které by měly namotivovat respondenta k vyplnění dotazníku. Uprostřed by měly být kladeny naopak složitější otázky a na konec jsou zařazovány tzv. identifikační otázky, na základě nichž jsou podle Pauknerové (2012) zjišťovány informace o pohlaví, věku, nejvyšším ukončeném vzdělání, počtu odpracovaných let na dané pozici atd. Je možné také použít kontrolní otázky, které mají ověřit pravdivost získaných údajů. Je však nutné sestavit otázku tak, aby pokud možno respondent nepoznal, že je tázán na stejnou věc několikrát (Pavlica et al, 2000).

Součástí dotazníku mohou být otevřené, uzavřené, polootevřené či škálové otázky. *Otevřené otázky* nenabízejí možnosti odpovědí. Respondent má tedy příležitost otevřeně vyjádřit svůj názor. Takovéto otázky není možné statisticky vyhodnotit, slouží však k hlubšímu poznání problematiky. Dle Pauknerové (2012) se otevřené otázky používají hlavně v předvýzkumu pro správné sestavení otázek ve finální podobě dotazníku. *Uzavřené otázky* nabízejí určité možnosti odpovědí, z nichž respondent vybírá jednu či více dle instrukcí k vyplňování. Je nutné uvést všechny možné varianty odpovědí, jelikož se může stát, že respondent vybere danou odpověď jen proto, že nenalezl vhodnou odpověď. Jak tvrdí Bedrnová (2007), *polootevřená otázka* představuje kombinaci uzavřené a otevřené otázky. Respondentovi jsou nabídnuty varianty odpovědí a pokud nenalezne vyhovující odpověď, může zaznamenat svou vlastní variantu odpovědi. Poslední možností jsou *škálové otázky*, které tvoří souhrn otázek zabývajících se jedním tématem (Pavlica et al, 2000).

V případě zjišťování spokojenosti se dle Pauknerové (2012) doporučuje využití čtyřstupňové číselné či verbální škály, kdy se respondent musí rozhodnout, zda se přikloní k odpovědi „rozhodně spokojen/a“, „spíše spokojen/a“ či naopak k variantám „spíše nespokojen/a“ či „rozhodně nespokojen/a“. V případě liché škály by byla totiž respondentovi nabízena možnost „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“, jež nemá žádnou vypovídací schopnost.

V dotazníku však kromě otázek mohou být dle Pavlicy et al (2000) obsažena i tvrzení, se kterými může dotázaný souhlasit či nesouhlasit. Počet otázek by neměl být příliš velký, aby respondenti dokázali udržet svou pozornost. Je však nutné zvolit tolik otázek, aby bylo možné daný problém plně vyřešit. Veškeré otázky a tvrzení na sebe musí logicky navazovat

a měly by být sestrojeny tak, aby jim každý respondent porozuměl. Neměla by být použita složitá odborná slova, pokud respondenty nejsou odborníci. Je samozřejmě nutné ptát se pouze na skutečnosti, se kterými mají dotazující určité zkušenosti a jsou schopni na ně odpovědět. V případě zaměření na různé oblasti by měl být dotazník rozdělen na několik částí, z nichž každá část by se měla zabývat jednou problematikou. Na závěr dotazníku by mělo být umístěno poděkování respondentovi za strávený čas a také informace o tom, kde je možné získat výsledky dotazníkového šetření. Nezbytné je také věnovat určitý čas dotazníku po vizuální stránce, aby bylo dosaženo přehlednosti dotazníku.

Jak tvrdí Pavlica et al (2000), získané údaje je nutné statisticky zpracovat a následně vyhodnotit. Ve fázi vyhodnocování je dle Bedrnové (2007) kladen největší důraz na aspekty v rámci nichž byla zjištěna nejvyšší nespokojenost a zároveň vysoká důležitost pro zaměstnance. V tomto případě je dle Pavlicy et al (2000) nutné zaměřit se na danou oblast tak, aby došlo ke snížení nespokojenosti zaměstnanců. Na závěr je nutné shrnout veškeré výsledky do výzkumné zprávy, jež by měla obsahovat taktéž návrhy řešení případných problémů.

Výhodou dotazníku je nižší časová a finanční náročnost než u rozhovoru, možnost zachování anonymity respondentů, možnost dotazování více osob najednou, snadné statistické vyhodnocení a také skutečnost, že zde nemůže dojít k ovlivnění osobou tazatele (Pavlica et al, 2000; Surynek et al, 2001).

Nevýhodou dotazníku je časová náročnost přípravné fáze. Dále je zde skutečnost, že respondent má čas přemýšlet nad otázkami a mnohdy není možné zaznamenat spontánní odpověď. Dotazníky všeobecně vykazují nižší návratnost, ovšem u dotazníků prováděných ve firmách je naopak návratnost vyšší (Bedrnová, 2007). Pavlica et al (2000) dále tvrdí, že čím rozsáhlejší je dotazník, tím vyšší může být únava respondentů. Může tak dojít k vědomě nesprávnému zodpovězení otázek. Rizikem je také to, že tázanému nebude nabídnuta kompletní škála variant odpovědí.

3 Základní charakteristika obchodní akademie

Praktická část bakalářské práce byla realizována ve školském zařízení s názvem **Obchodní akademie a Vyšší odborná škola sociální, Ostrava-Mariánské Hory, příspěvková organizace**. Zřizovatelem je Moravskoslezský kraj. Činnost této organizace byla zahájena 1. listopadu 1990. Obchodní akademie je umístěna na ulici Karasova 16 v již zmíněných Mariánských Horách s kapacitou 1290 žáků. Její součástí je také Domov mládeže (DM) s kapacitou 100 žáků či studentů, který je umístěn na téže ulici. Vyšší odborná škola sociální (VOŠS) se nachází na ulici Zelená 40A v části Moravská Ostrava a její kapacita činí 490 studentů. Průzkum spokojenosti zaměstnanců probíhal pouze na Obchodní akademii z důvodu největšího počtu pedagogických pracovníků, na které byl průzkum zaměřen.

Veškeré informace uvedené v této části bakalářské práce vycházejí z interních zdrojů poskytnutých ředitelkou školy.

3.1 Historie školy

Ekonomická škola započala svou existenci na počátku 20. století, přesněji 7. září 1905 v Ostravě-Mariánských Horách. Došlo ke vzniku dvoutrídni komunální *obchodní školy* chlapecké a v následujícím roce i dívčí.

V této době se však v Ostravě nacházelo několik německých škol, které měly velmi silné postavení. Vzhledem k nutnému soupeření o postavení s německými školami nebyl počátek činnosti této ekonomické školy snadný. V průběhu své působnosti musela škola několikrát změnit nejen název, ale dokonce i sídlo a obsah vzdělávání školy.

O osm let později, tedy v roce **1913**, vznikla v Moravské Ostravě *Obchodní akademie* (OA). V roce **1937** došlo k *připojení obchodní školy k Obchodní akademii* v Moravské Ostravě. V letech **1944 – 1945** byly OA uzavřeny a k znovuotevření došlo po 2. světové válce. Z důvodu politických událostí došlo v roce **1949** ke změně názvů škol. Z OA se stala *Vyšší hospodářská škola* a z Obchodní školy dvouletá *Hospodářská škola*.

V roce **1961** došlo opět k přejmenování škol, a sice na *Střední ekonomickou školu* a dvouletou *Ekonomickou školu*. Zároveň nastaly také změny ve studijních plánech a nabídce oborů. V této době se ve školách poprvé objevily předměty jako všeobecná ekonomika, cizojazyčná korespondence či administrativa.

Vzhledem ke změně ekonomické a politické situace v roce 1990 byla OA znovuotevřena. Výuka byla realizována ve dvou samostatných budovách, a tak došlo ke vzniku dvou nezávislých škol *OA Poruba* a *OA v Moravské Ostravě*, po určité době v Ostravě-Mariánských Horách. V témže roce získala OA právní subjektivitu.

3.2 Činnosti školy

Hlavní činností školy je poskytování středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání a taktéž poskytování ubytování žákům středních škol a studentům vyšších odborných škol.

Mezi doplňkové činnosti je zařazeno pořádání rekvalifikačních kurzů, vzdělávacích kurzů a odborných školení včetně zprostředkování. Mezi další aktivity školy patří vydavatelská a polygrafická činnost. Škola však nabízí také ubytovací služby a možnost pronájmu majetku.

V roce 2006 došlo k založení dvou občanských sdružení - Pro školu a Sdružení učitelů pro rozvoj klávesnicové a informační gramotnosti. Do obou sdružení přispívají svými dary rodiče a podnikatelské subjekty za účelem zkvalitnění výchovně vzdělávacího procesu ve škole. Tato podpora je významným doplňkovým zdrojem financování školy.

3.3 Zaměstnanci

Kromě pedagogických pracovníků jsou na OA zaměstnáni samozřejmě i nepedagogičtí pracovníci jako ekonom, sekretářka, hospodářka školy, administrativní pracovník, účetní, pracovník ICT, elektrikář, studijní referentka, údržba, vrátný, uklízečka atd.

Graf 3.1 Celkový počet zaměstnanců v jednotlivých letech

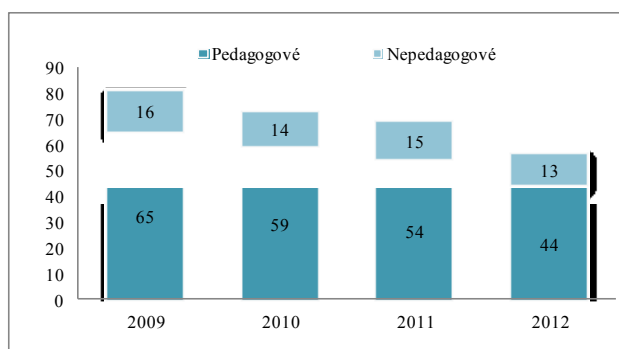


Zdroj: zpracováno autorkou dle interních informací

V roce 2010 došlo k poklesu zaměstnanců na OA oproti roku 2009, a sice o 8. V roce 2011 došlo oproti roku 2010 ke snížení zaměstnanců VOŠS o 7. Rok 2012 přinesl opět snížení zaměstnanců na OA o 12 oproti roku 2011.

Mezi hlavní důvody úbytku zaměstnanců patří hlavně pokles studujících žáků na škole, dále mateřská dovolená, odchod do důchodu, propuštění z důvodu nadbytečnosti, odstěhování zaměstnance či odchodu vlivem nedostatku finančních prostředků.

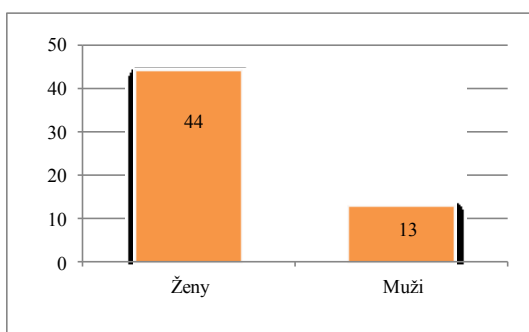
Graf 3.2 Rozdělení pedagogických a nepedagogických pracovníků OA v jednotlivých letech



Zdroj: zpracováno autorkou dle interních informací

V roce 2010 došlo k poklesu pedagogických pracovníků o 6 oproti roku 2009. V roce 2011 došlo ke snížení pedagogů o 5, avšak největší pokles nastal v roce 2012, kdy oproti roku 2011 nastal pokles o 10 pedagogických pracovníků.

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců dle pohlaví na OA v roce 2012



Zdroj: zpracováno autorkou dle interních informací

Na struktuře zaměstnanců Obchodní akademie se jednoznačně podílejí hlavně ženy. V rámci pedagogických pracovníků je zde 10 mužů.

3.3.1 Hodnocení výkonnosti pedagogů na OA

K vyhodnocování výkonnosti pedagogických pracovníků dochází několika způsoby. Prvním způsobem je rozhovor s ředitelkou školy, která vyhodnotí výkon daného pedagoga. Pedagogický pracovník je vyzván k sebehodnocení a určení stimulů, jež mají největší vliv na výkon daného zaměstnance. K tomuto rozhovoru dochází jednou za dva roky.

Ředitelka školy může hodnotit výkon jednotlivých pedagogů také na základě hospitací neboli návštěv vyučovacích hodin.

Posuzování výkonnosti pedagogických pracovníků provádí nejen ředitelka školy, ale také např. garant předmětu či koordinátor evaluace, který má na starosti kvalitu vyučování a spokojenost žáků i rodičů.

Na škole probíhají také srovnávací testy žáků, na základě nichž jsou vyhodnocovány nejen znalosti žáků, ale také jejich spokojenost. Vlivem těchto skutečností je možné odvodit výkon jednotlivých pedagogů.

3.4 Analýza vybraných stimulů na OA

Mezi hlavní stimuly na Obchodní akademii byly na základě rozhovoru s ředitelkou školy zařazeny náplň práce, systém odměňování zaměstnanců a dále pracovní podmínky.

3.4.1 Náplň práce pedagogických pracovníků

Náplň práce pedagogů je definována v pracovním řádu školy. Pedagogové ve své pracovní době uskutečňují přímou vyučovací či přímou výchovnou činnost, která souvisí pouze s vyučováním a dále práce, které jsou s touto aktivitou spojeny. Dále vykonávají práce neboli nepřímou vyučovací činnost, které jsou s touto aktivitou spojeny. Vykonávání nepřímé vyučovací činnosti je dle § 3 Vyhlášky č. 263/2007 ze dne 4. října 2007 spojeno zejména s přípravou materiálů k výuce, správou učitelských dokumentů, opravou a klasifikací všech druhů prací žáků. Dále pedagogičtí pracovníci vykonávají činnosti spojené s dozorem nad žáky a to nejen ve školském zařízení, ale také na případných událostech pořádaných školou.

Samozřejmostí dle MŠMT (Vyhláška č. 263/2007, s. 1) je... „spolupráce s ostatními pedagogickými pracovníky, s výchovným poradcem, se školním metodikem prevence, spolupráce se zákonnými zástupci žáků, nezbytná odborná péče o kabinety, knihovny a další zařízení sloužící potřebám vzdělávání, výkon prací spojených s funkcí třídního učitele, výchovného poradce, účast na poradách svolaných ředitelkou školy, studium, účast na různých formách dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.“

Každý pedagogický pracovník musí pro výkon své práce splnit určité požadavky. Je nutné mít ukončené vysokoškolské vzdělání se zaměřením buď na oblast pedagogických věd či na obor, který se shoduje s vyučovaným předmětem. Pedagogové praktických předmětů mohou mít např. ukončené vysokoškolské vzdělání se zaměřením na pedagogické vědy, avšak musí mít minimálně tři roky praxe v oboru. Pro zajímavost je pedagogů na OA průměrná délka pedagogické praxe jednoho zaměstnance 21 let.

Kromě odborné kvalifikace musí být každý pedagog dle Polákové (2010, s. 10)„plně způsobilý k právním úkonům, bezúhonný, zdravotně způsobilý a musí prokázat znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.“

Výčet předmětů, jež každý pedagogický pracovník vyučuje, je stanoven rozhodnutím vedoucího předmětové komise na základě osvědčení daného zaměstnance. Pedagog sám tedy nemůže ovlivnit seznam předmětů, které vyučuje, pouze po dohodě s vedoucím předmětové komise.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) určuje minimální množství látky, která má být na dané škole odučena jakožto rámcové vzdělávací programy. Kompletní školní vzdělávací program (ŠVP) je poté doplněn na základě návrhu pedagogů a potřeb školy. Doplnění provádí koordinátor ŠVP na základě rozhodnutí ředitelky školy. Samotný obsah jednotlivých předmětů mohou pedagogové pozměnit v průběhu školního roku zhruba z 20 %.

3.4.2 Systém odměňování

Zaměstnanec je ředitelkou školy zařazen do takové platové třídy, která obsahuje nejnáročnější práci, jež bude po pracovníkovi požadována. Dále se posuzuje také skutečnost, zda zaměstnanec dosáhl potřebného vzdělání. Do platového stupně jsou zaměstnanci zařazováni dle doby započitatelné praxe.

Zaměstnancům je v rámci systému odměňování poskytován např. *příplatek za vedení* a to dle stupně řízení a náročnosti dané práce. Výše příplatku závisí taktéž na funkci daného pracovníka a může se pohybovat v rozmezí 5-50 %.

Všichni zaměstnanci mají samozřejmě nárok na *příplatek za noční práci* a to dle § 125 zákoníku práce (ZP), dále na *příplatek za práci v sobotu a neděli* dle § 126 ZP, *příplatek nebo náhradní volno za práci přesčas* dle § 127 ZP a *příplatek nebo náhradní volno za práci ve svátek* dle § 135 ZP.

Třídním učitelům na OA, koordinátorovi ŠVP, ICT, EVVO a preventistovi sociálně patologických jevů je také proplácen *zvláštní příplatek*. U třídních učitelů je například

zohledňován počet tříd je také skutečnost, zda se jedná o denní či dálkové studium a 1. ročník nebo maturující ročník.

Zaměstnancům, kteří dlouhodobě pracují nad rámec povinných pracovních úkolů a jsou dlouhodobě úspěšní, může být udělen *osobní příplatek* jakožto nenároková složka platu. Získán může být za výkon určité funkce např. garant předmětu, koordinátor evaluace či výchovný poradce. Dále za výkon určité vzdělávací činnosti jako zajišťování praxe, vedení začínajícího učitele, ale také za kvalitu výuky. Osobní příplatek může být udělen taktéž na základě plnění určité provozní úlohy např. jakožto koordinátor SRPŠ, tiskový mluvčí či vedení fotoarchivu a estetizace školy.

Pedagogickým pracovníkům může být poskytnut *příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah* ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku.

Pedagog, který ke své hlavní činnosti vykonává navíc specializovanou činnost, k níž potřebuje dokončit další studium v délce minimálně 205 vyučovacích hodin, má nárok na *specializační příplatek pedagogického pracovníka* ve výši 1 000 až 2 000 Kč.

Pedagogický i nepedagogický pracovník může získat *odměnu* jakožto nenárokovou složku platu, v případě že úspěšně vykoná mimořádně důležitou úlohu jako např. oprava srovnávací písemné práce, maturitní práce či přijímacích zkoušek. Dále inventarizace, organizace exkurzí a tak podobně.

Tab. 3.1 Průměrné procentuální vyjádření jednotlivých složek platu pedagogických pracovníků na OA

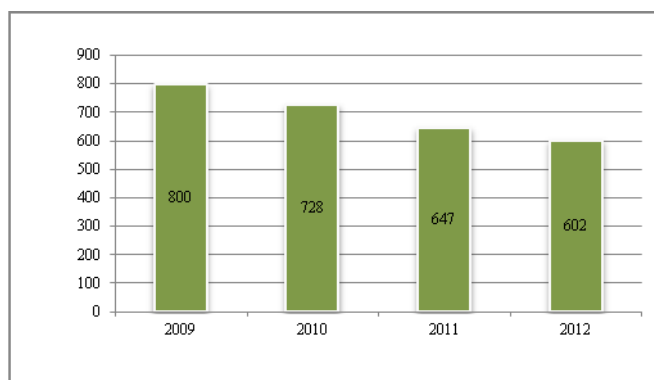
Plat v %	OA			
	2009	2010	2011	2012
Nárokové složky:	87,35	90,53	89,24	91,99
platový tarif	64,41	68,17	67,00	70,00
náhrady platu	15,79	16,13	16,18	16,40
příplatky za vedení	1,41	1,47	1,58	1,35
zvláštní příplatky	1,03	1,00	0,98	1,05
odměny za přespočetné hodiny	4,36	3,46	3,27	2,91
ostatní příplatky	0,35	0,30	0,23	0,28
Nenárokové složky:	12,65	9,47	10,76	8,01
osobní příplatky	6,10	4,23	4,70	5,01
odměny	6,55	5,24	6,06	3,00

Zdroj: zpracováno autorkou dle interních informací

Z tabulky je zřejmé, že průměrný platový tarif v jednotlivých letech mírně roste. Průměrné osobní příplatky poklesly v roce 2010 oproti roku 2009 o 1,86 %, v ostatních letech tyto příplatky mírně rostly. Avšak průměrné odměny v roce 2012 klesly více jak o polovinu oproti roku 2011.

Vzhledem k tomu, že plat pedagogických pracovníků je závislý hlavně na počtu žáků, zde jsou zobrazeny počty žáků OA a průměrný plat pedagogů OA v jednotlivých letech.

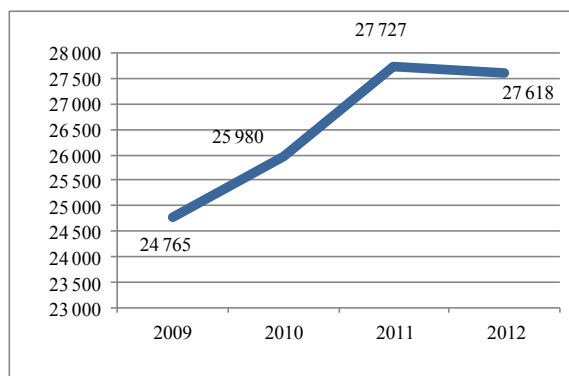
Graf 3.4 Celkový počet žáků OA v jednotlivých letech



Zdroj: zpracováno autorkou dle interních informací

Z grafu je zřejmé, že celkový počet žáků na OA neustále klesá. K největšímu poklesu žáků došlo v roce 2011, kdy se množství žáků snížilo oproti roku 2010 o 81.

Graf 3.5 Průměrný plat pedagogických pracovníků OA v jednotlivých letech



Zdroj: zpracováno autorkou dle interních informací

Průměrný plat pedagogických pracovníků na OA neustále rostl až do roku 2011. K největšímu růstu došlo v roce 2011, kdy se průměrný plat zvedl o 1 747 Kč oproti roku 2010. V roce 2012 došlo naopak k mírnému poklesu.

Tab. 3.2 Srovnání průměrného platu pedagogických pracovníků s průměrnou hrubou mzdou v ČR

Průměrný plat/mzda (Kč)	2009	2010	2011
pedagogů na OA	24 765	25 980	27 727
v ČR	22 609	23 105	23 628
v Moravskoslezském kraji	23 873	24 554	24 174

Zdroj: <http://www.czso.cz>

Z tabulky je zřejmé, že průměrné platy pedagogů jsou dlouhodobě vyšší než úroveň průměrné hrubé mzdy v ČR či v Moravskoslezském kraji.

3.4.3 Pracovní podmínky

U pedagogických pracovníků je délka pracovní doby stanovena na 21 hodin týdně v případě plného úvazku a je rozvržena na všechny dny v týdnu. Pracovní doba je však závislá na rozvrhu daného zaměstnance. Pokud pedagogický pracovník nemá stanovenou přímou vyučovací či výchovnou činnost na všechny dny v týdnu, jsou mu vymezeny dny, ve kterých musí vykonávat jediné práce s ní související. Nejpozději po 6 hodinách souvislé práce má zaměstnanec nárok na 30 minut přestávky na jídlo a odpočinek, která však není součástí pracovní doby. Tato přestávka může být využita např. v době mezi dvěma vyučovacími hodinami.

Pedagogové jsou povinni být přítomni ve školském zařízení v době vykonávání přímé vyučovací či výchovné činnosti a samozřejmě také v době dohledu nad žáky a jiných případech, které určí ředitelka školy. Pokud zaměstnanec vykonává jinou činnost, může ji realizovat na místě, které si sám určí. Náklady spojené s cestou na uvedené místo si zaměstnanec hradí sám.

Obchodní akademie se skládá z bloků A, B, C, D a E, které jsou spojeny chodbou F. V bloku D se nachází posilovna, kabinet, knihovna, salonek, bufet a učebny. Budova E je složena z tělocvičny, posilovny a kabinetu. Na chodbě F se nachází hlavně kabinety včetně sekretariátu a ředitelny, dále zasedací místnost a sborovna. Ostatní budovy jsou tvořeny hlavně učebnami a kabinety. Na OA se nachází celkem 20 kmenový učeben pro až 32 žáků, dále 19 odborných učeben pro 14 až 32 žáků a 27 kabinetů.

Jeden kabinet je sdílen jedním až čtyřmi zaměstnanci, záleží však na velikosti daného kabinetu. Každý zaměstnanec má svůj pracovní stůl s židlí, pracovní pomůcky a také moderní

počítač. Kabinet má také několik úložných prostor. Každé pracoviště má samozřejmě okna a je vybaveno topením i vhodným osvětlením. Kabinety jsou nově zrekonstruované.

Veškeré prostory určené k výuce splňují požadavky na osvětlení, větrání, vybavení a velikost a každá učebna je vybavena min. jedním umyvadlem s pitnou vodou. V učebnách jsou okna zajištěna pohyblivými žaluziemi. Osvětlení je zajištěno zářivkami a žárovkami. V učebnách a kancelářích s výpočetní technikou jsou obrazovky umístěny tak, aby nedocházelo k jejich osvětlení denním světlem, jsou použity monitory se sníženým vyzařováním a sníženou odrazivostí světla. Vzdálenost obrazovky od očí je minimálně 50 cm.

Škola nemá vlastní stravovací zařízení, ani výdejnu stravy. Stravování je pro zaměstnance obchodní akademie zajištěno v blízké obchodní společnosti, se kterou má škola uzavřenou smlouvu o poskytování jídel pro účely závodního stravování.

4 Posouzení spokojenosti zaměstnanců s vybranými stimuly

Vzhledem k tomu, že za nejvhodnější způsob zjišťování spokojenosti zaměstnanců je považována metoda písemného či ústního dotazování, byla pro dosažení stanovených cílů této bakalářské práce uplatněna metoda písemného dotazování. Dotazník byl zaměřen pouze na pedagogické pracovníky, jelikož jsou hlavními zaměstnanci školy. Šetření se týkalo pouze pedagogů na Obchodní akademii, jelikož je zde jejich počet nejvyšší. Dotazování byli všichni pedagogičtí pracovníci.

Dotazník byl vytvořen na základě poznatků z odborné literatury a pomocí sekundárních údajů získaných od ředitelky školy. Na začátku dotazníku je vyjádřena prosba o jeho vyplnění a účel využití výsledků. Dotazník obsahuje 18 otázek, z toho jednu otevřenou s cílem zjistit názory pedagogů. Dotazník je zaměřen na 3 oblasti týkající se náplně práce, systému odměňování a pracovních podmínek. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1.

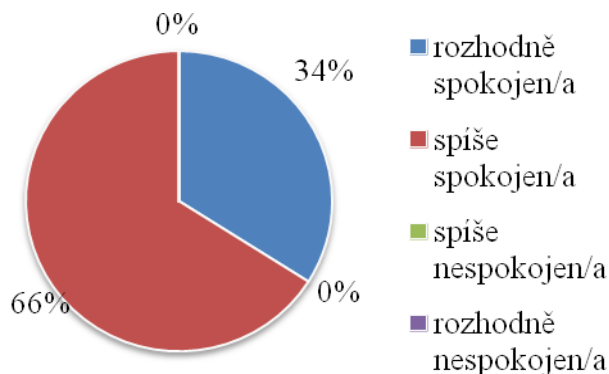
Před začátkem samotné realizace průzkumu byl proveden předvýzkum se čtyřmi pedagogy, aby byla ověřena správnost konkrétních otázek a dotazníku jako celku. Na základě rozhovoru s těmito zaměstnanci byly z dotazníku vyřazeny dvě identifikační otázky týkající se věku a počtu odpracovaných let na OA. Pedagogové se obávali, že pokud by dle těchto aspektů byly následně vyhodnocovány odpovědi, mohlo by dojít k narušení jejich anonymity.

Dotazování poté probíhalo elektronickou formou z důvodu časového vytížení pedagogických pracovníků. Na jejich pracovní e-maily byl ředitelkou školy zaslán odkaz na internetovou stránku s žádostí a instrukcemi k vyplnění. Na vyplnění dotazníku měli pedagogové 5 pracovních dní.

Ze 44 oslovených pedagogických pracovníků vyplnilo dotazník 34 pedagogů. Návratnost dotazníku byla tedy 77,27 %. Výsledky průzkumu byly vyhodnocovány v programu MS Excel.

4.1 Analýza dotazníkového šetření

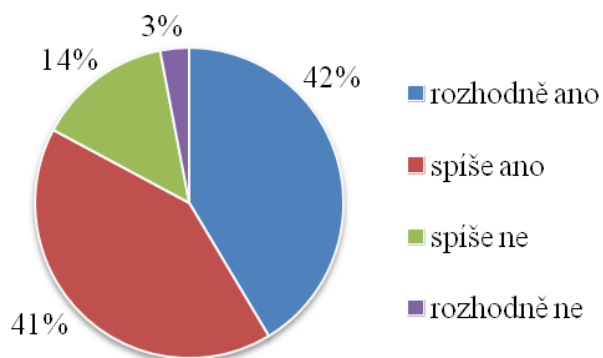
Graf 4.1 Tvrzení č. 1: „Ve svém současném zaměstnání jsem celkově.“



Zdroj: zpracováno autorkou

66 % (22) pedagogů zde odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a 34 % (12) rozhodně spokojeni. Z výsledků dotazníkového šetření vychází, že pedagogičtí pracovníci jsou ve svém současném zaměstnání celkově spokojeni, a tím pádem by nikdo z nich nemusel uvažovat o odchodu z organizace.

Graf 4.2 Tvrzení č. 2: „Má náplň práce je spojena s vykonáváním rozdílných pracovních činností.“

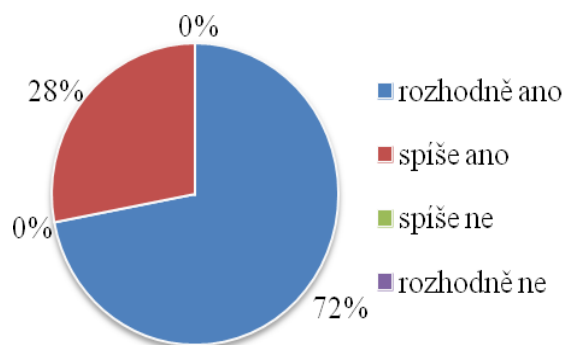


Zdroj: zpracováno autorkou

Tímto tvrzením bylo možné zjistit, zda mají pedagogové možnost vykonávat různé pracovní činnosti, či zda pociťují, že je jejich práce stereotypní.

83 % (28) pedagogů má možnost vykonávat při své práci různé činnosti, avšak 14 % (5) pedagogů odpovědělo “spíše ne” a 3 % (1) “rozhodně ne”. Tito zaměstnanci tedy považují svou práci za stereotypní.

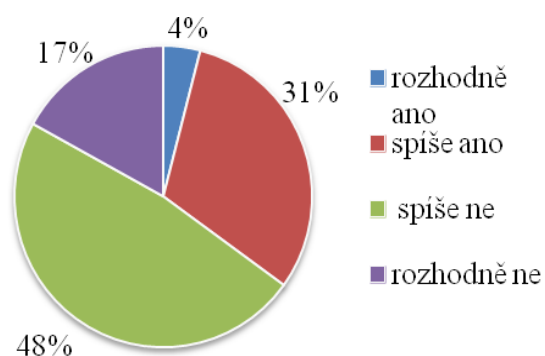
Graf 4.3 Otázka č. 3: „Považujete svou práci za psychicky náročnou?”



Zdroj: zpracováno autorkou

Všichni pracovníci považují svou práci za psychicky náročnou, z toho 72 % (25) odpovědělo “rozhodně ano”. Z tohoto lze usoudit, že jsou všichni pedagogové velmi vytížení.

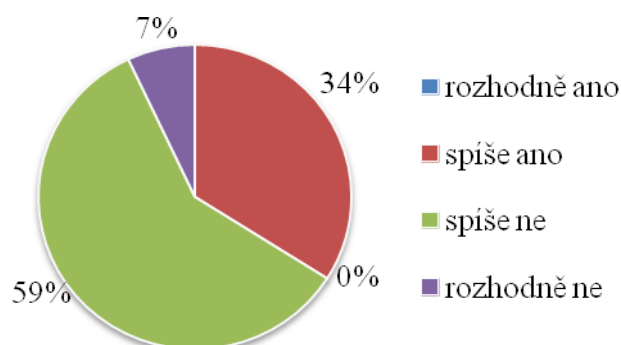
Graf 4.4 Otázka č. 4: „Domníváte se, že náročnost Vaší práce odpovídá platovému ohodnocení?”



Zdroj: zpracováno autorkou

Z výsledků bohužel vyplynulo, že 79 % (27) pedagogů pociťuje, že nejsou za svou náročnou práci dostatečně finančně ohodnoceni. Zaměstnanci, kteří považují výši svého platu za rozhodující, mohou do budoucna uvažovat o odchodu z organizace, pokud se situace nezlepší.

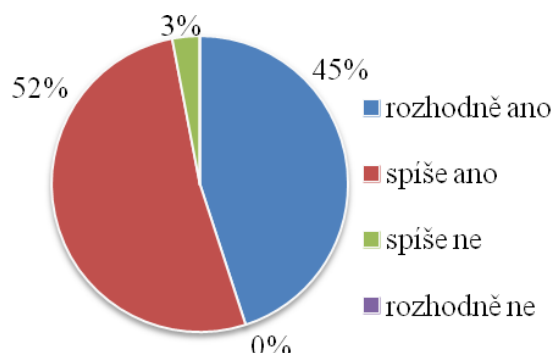
Graf 4.5 Otázka č. 5: „Myslíte si, že množství úkolů odpovídá platovému ohodnocení za Vaši práci?“



Zdroj: zpracováno autorkou

Z grafu je zřejmé, že 66 % (22) pedagogů se domnívá, že pracují nad výši svého platu. S platem v souvislosti s množstvím úkolů je spokojeno pouze 34 % (12) pracovníků.

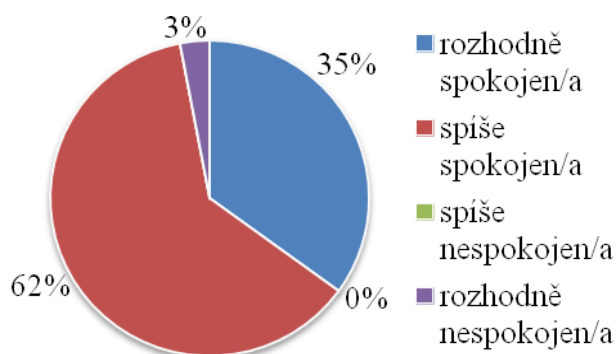
Graf 4.6 Otázka č. 6: „Domníváte se, že jsou Vaše znalosti a schopnosti při práci dostatečně využity?“



Zdroj: zpracováno autorkou

97 % (33) pedagogických pracovníků se domnívá, že jsou jejich znalosti a schopnosti při práci dostatečně využity. Z toho 52 % (18) odpovědělo “spíše ano”. Všeobecně se dá říci, že pedagogové mohou v práci uplatňovat většinu svých znalostí a tím pádem mohou mít pocit, že jsou pro organizaci užiteční. Nicméně jsou zde i přesto určité rezervy, které by mohly být využity.

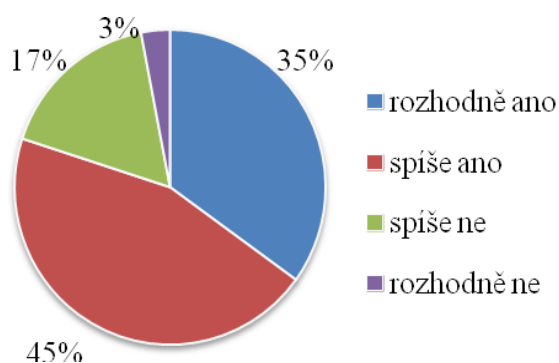
Graf 4.7 Tvrzení č. 7: „S náplní práce jsem celkově.”



Zdroj: zpracováno autorkou

Celkově se dá říci, že 97 % (33) pedagogů je s náplní práce všeobecně spokojena, což je velmi dobré vzhledem k tomu, že náplň práce patří mezi hlavní stimul těchto pracovníků.

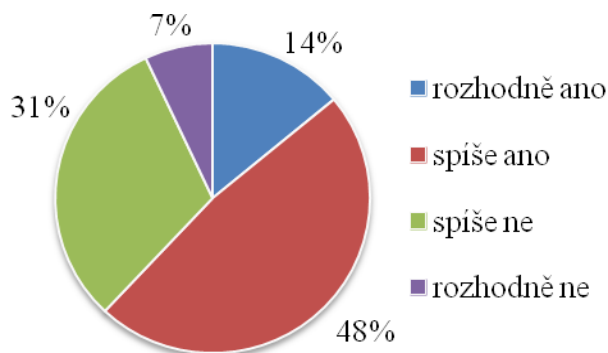
Graf 4.8 Otázka č. 8: „Víte, podle kterých kritérií je hodnocen Váš pracovní výkon?”



Zdroj: zpracováno autorkou

U této otázky je 80 % (27) pedagogů odpověděla, že ví, dle kterých kritérií je hodnocen jejich pracovní výkon. Nicméně 20 % (7) pedagogů odpovědělo ne. Bylo by tedy dobré lépe odkomunikovat tato kritéria všem zaměstnancům.

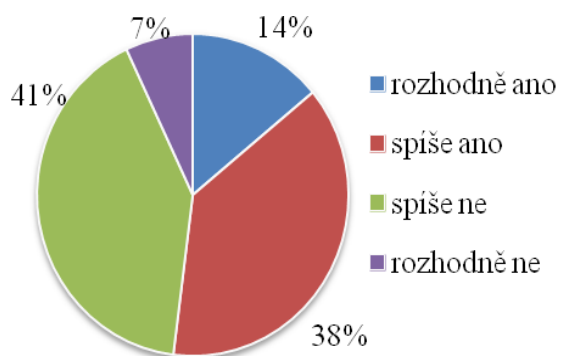
Graf 4.9 Otázka č. 9: „Považujete system odměňování za spravedlivý?”



Zdroj: zpracováno autorkou

Zde 48 % (16) pedagogických pracovníků odpovědělo, že systém odměňování považují za spíše spravedlivý. Nicméně 31 % (11) pedagogů odpovědělo “spíše ne”. Systém odměňování by měl být spravedlivý. Pokud jej tak menší polovina zaměstnanců nevnímá, může to být problém. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že jsou oproti jiným pedagogům ve finanční nevýhodě či že nejsou odměňováni dle svých zásluh.

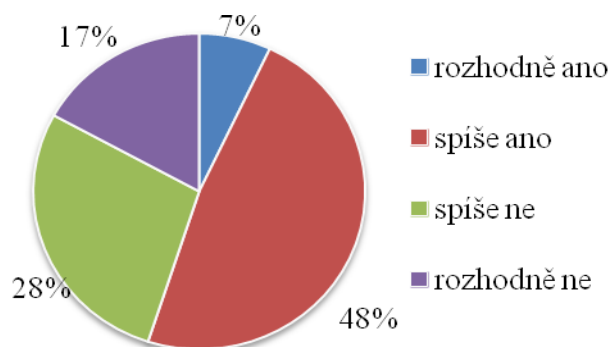
Graf 4.10 Otázka č. 10: „Považujete system odměňování za motivující?”



Zdroj: zpracováno autorkou

Z grafu vyplývá, že 48 % (16) pedagogů nepovažuje systém odměňování za motivující, což není dobré. Tímto může být ohrožena stabilizace zaměstnanců.

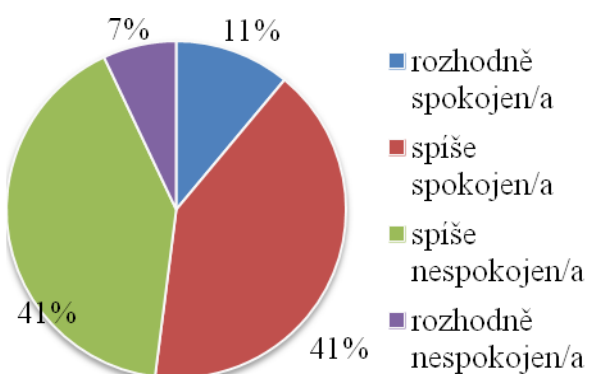
Graf 4.11 Otázka č. 11: „Je platové ohodnocení v souladu s Vaším očekáváním?”



Zdroj: zpracováno autorkou

U 48 % (16) pedagogů byla jejich očekávání v souvislosti s platovým ohodnocením spíše naplněna. Nicméně 28 % (10) z nich odpovědělo “spíše ne” a 17 % (6) “rozhodně ne”.

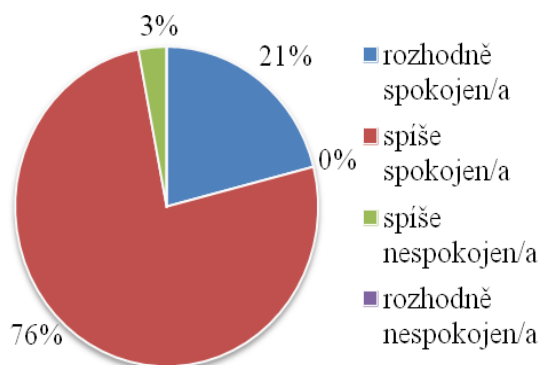
Graf 4.12 Tvrzení č. 12: „Se systémem odměňování jsem celkově.”



Zdroj: zpracováno autorkou

52 % (18) zaměstnanců je se systémem odměňování všeobecně spokojena. Nicméně stále hodně pedagogů je s tímto nespokojena.

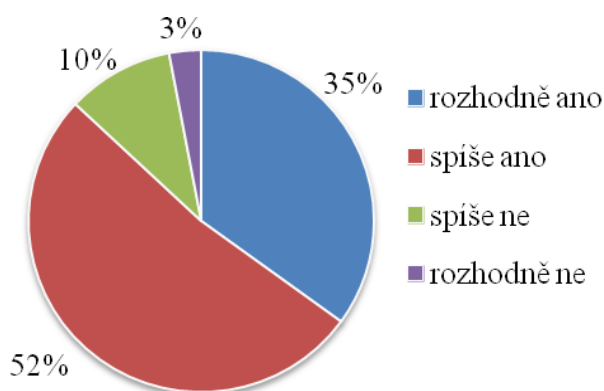
Graf 4.13 Tvrzení č. 13: „S rozvržením pracovní doby jsem většinou.”



Zdroj: zpracováno autorkou

Z grafu vyplývá, že 97 % (33) pedagogů je s rozvržením pracovní doby spokojeno.

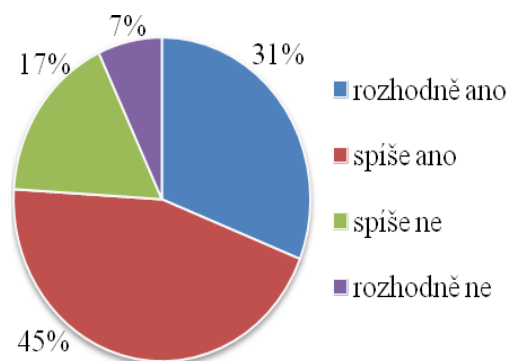
Graf 4.14 Otázka č. 14: “Považujete svou kancelář za dostatečně vybavenou?”



Zdroj: zpracováno autorkou

U této otázky 87 % (30) zaměstnanců odpovědělo, že považují svou kancelář za dostatečně vybavenou, což je dobře. Nicméně i přesto několik (4) zaměstnanců v tomto pocítuje nedostatky.

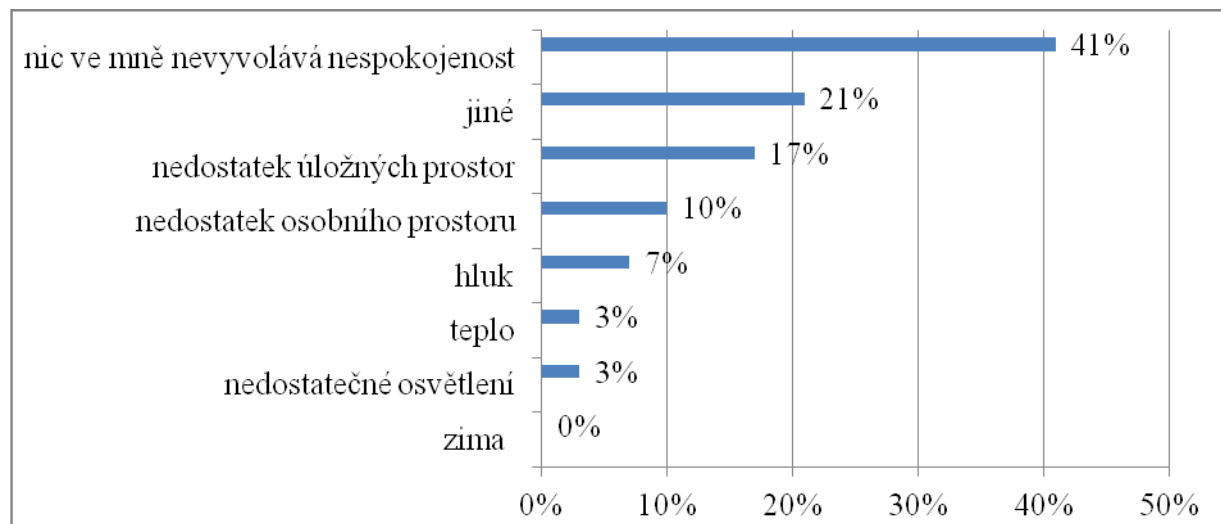
Graf 4.15 Otázka č. 15: „Považujete svou kancelář za pohodlnou?“



Zdroj: zpracováno autorkou

76 % (26) pedagogů považuje svou kancelář za pohodlnou, avšak 24 % (8) pedagogů nikoli. I tato na první pohled ne až tak důležitá záležitost může pedagogům způsobovat problémy při každodenním vykonávání pracovních činností a může způsobovat nespokojenost.

Graf 4.16 Tvrzení č. 16: „Na mém pracovišti ve mně vyvolává nespokojenost.“



Zdroj: zpracováno autorkou

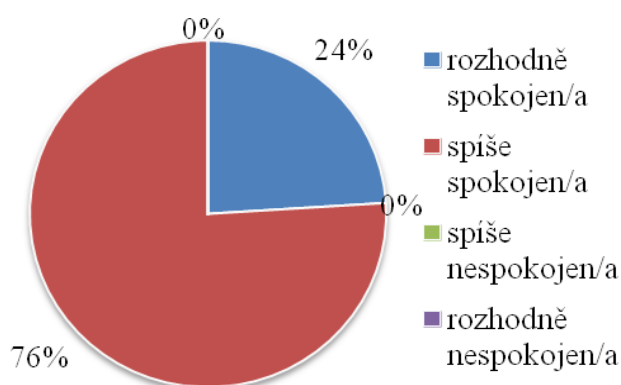
Zde mohli pedagogové zvolit více možností z nabízených odpovědí. Byl zde také prostor pro vlastní vyjádření.

41 % (14) pedagogů odpovědělo, že není nic, co by v nich vyvolávalo nespokojenost v souvislosti s pracovištěm.

Nicméně 17 % (6) pedagogů na pracovišti trápí nedostatek úložných prostor, 10 % (3) má nedostatek osobního prostoru, 7 % (2) pedagogů při práci obtěžuje hluk a 3 % (1) se potýká s nadměrným teplem či nedostatečným osvětlením.

V rámci nabízené odpovědi “jiné” pracovníci odpověděli, že v nich vyvolává nespokojenost nedostatečná vybavenost odbornou literaturou, nedostatečný počet počítačů a technická vybavenost jako taková. Dále strohost, chování některých spolupracovníků a nejistota plynoucí z menšího množství přijímaných žáků.

Graf 4.17 Tvrzení č. 17: “S pracovními podmínkami jsem celkově.”



Zdroj: zpracováno autorkou

I přes některé výše uvedené nedostatky jsou však pedagogičtí pracovníci s pracovními podmínkami všeobecně více či méně spokojeni.

Otázka č. 18: “Co byste změnil-a/zavedl-a/zrušil-a v souvislosti s náplní práce, systémem odměňování či pracovními podmínkami?”

V rámci této otevřené otázky, která byla dobrovolná, mohli pedagogičtí pracovníci vyjádřit svůj názor. Nejčastěji, a sice 4x, se zde v souvislosti se *systémem odměňování* objevil požadavek o vyšší platové ohodnocení. Dále se zde objevila žádost o zavedení odměňování na základě výkonu, počtu odučených let, odměňování závislé na doplňování vzdělávání či pravidelném systému školení s nenápadně implementovaným přezkoušením vyučujících.

V rámci *pracovních podmínek* se zde objevila žádost o obnovu kancelářského nábytku, o snížení počtu hodin přímé vyučovací činnosti, o zavedení delších přestávek. Možnost, aby byly stravenky na obědy použitelné i jinde než ve sjednané obchodní společnosti.

V rámci *náplně práce* se zde objevil požadavek o zrušení povinnosti vyplňovat různá hlášení a výkazy. Dále zrušení povinnosti pedagogů zapisovat se ve sborovně. Objevila se zde také stížnost, že na úkor výuky není možné účastnit se různých akcí. Mimo jiné zaměstnancům vadí, že zde není možnost kariérního růstu. Někteří zaměstnanci tvrdí, že by bylo možné dost věcí změnit, ale vzhledem k omezeným zdrojům to není možné. Připadá jim proto zbytečné vyjadřovat svůj názor a nebo si myslí, že by jejich názor nikoho nezajímal.

4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Otázkou č. 1 bylo zjišťováno, zda jsou pedagogičtí pracovníci ve svém současném zaměstnání celkově spokojeni. Z výsledků vyšlo, že jsou pedagogové spokojeni, což je velmi dobrý výsledek.

Spokojenost pedagogů s *náplní práce* byla zjišťována podle otázek č. 2 – 7, přičemž otázky č. 4 – 5 se současně týkaly i systému odměňování. Z výsledků vyplynulo, že pedagogové mají možnost vykonávat rozdílné činnosti při výkonu své práce, což je velmi dobré. Svou práci však považují za velmi psychicky náročnou. Současně mají pocit, že náročnost jejich práce a množství úkolů neodpovídá jejich platovému ohodnocení. Toto považují za velmi problematické. Znalosti a dovednosti pedagogů jsou při práci dostatečně využity, což je dobrý výsledek. Je vidět, že pedagogové mají možnost se seberealizovat.

Otázkou č. 8 bylo zjišťováno, zda pedagogové vědí, dle kterých kritérií je hodnocen jejich pracovní výkon. Zde 20 % (7) pedagogů odpovědělo ne. Bylo by tedy dobré lépe pedagogickým pracovníkům objasnit tato kritéria.

Spokojenost pedagogů se *systémem odměňování* byla zjišťována otázkami č. 4 – 5 a dále hlavně otázkami č. 9 – 12. Z výsledků vyplynulo, že pedagogové nejsou se systémem odměňování spokojeni. Nepovažují systém odměňování za spravedlivý, ani motivující. Plat pedagogů není v souladu s jejich očekáváním. Výsledky považují za velmi problematické.

Spokojenost pedagogických pracovníků s *pracovními podmínkami* byla zjišťována otázkami č. 13 – 17. Analýzou výsledků bylo zjištěno, že jsou pedagogové s pracovními podmínkami spokojeni, což je potěšující výsledek. Pár nedostatků se objevilo pouze u otázky č. 16, kde někteří pedagogové mají problém s nedostatkem úložných prostor a tak podobně.

Otázka č. 18 byla otevřená a měla za úkol zjistit názory pedagogických pracovníků a návrhy ke zlepšení situace v souvislosti s *náplní práce*, *systémem odměňování* a *pracovními podmínkami*.

Celkově jsou tedy pedagogové spokojeni s *náplní práce* a *pracovními podmínkami*. Naopak jsou nespokojeni se *systémem odměňování*.

5 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků z dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost pedagogických pracovníků s náplní práce, systémem odměňování a pracovními podmínkami a také dle interních informací poskytnutých školou je nyní možné stanovit návrhy a doporučení pro zlepšení situace tak, aby byli pedagogičtí pracovníci pokud možno spokojeni.

Z výsledků průzkumu sice vyšlo, že pedagogové jsou ve svém zaměstnání celkově spokojeni, nicméně i přesto vyšlo najevo několik skutečností, které by bylo vhodné změnit. S náplní práce a pracovními podmínkami jsou zaměstnanci celkově spokojeni. Nejvíce nespokojeni jsou naopak se systémem odměňování.

Jednotlivá doporučení jsou rozdělena do podkapitol dle jednotlivých stimulů.

5.1 Náplň práce

Jak již bylo zmíněno výše, celkově jsou pedagogičtí pracovníci s náplní práce spokojeni. Na základě průzkumu však bylo zjištěno, že u 17 % pedagogů není práce spojena s vykonáváním rozdílných pracovních činností. Tito zaměstnanci mohou svou práci považovat za stereotypní a nudnou a časem to v nich může vzbudit pocit, že je tato práce nebaví vůbec. **Bylo by tedy vhodné, pokud je to možné, snažit se obohatit práci pedagogických pracovníků tak, aby mohli rozvíjet svou osobnost.** K obohacení práce může dojít např. zajímavými pracovními úkoly a zvýšením pravomocí či odpovědnosti.

Dále bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci považují svou práci za velmi psychicky náročnou. Na základě otevřené otázky č. 18 bylo zjištěno, že by si někteří pedagogové přáli delší přestávky. **Vzhledem k tomu, že práce pedagogů je psychicky náročná, doporučovala bych, po odsouhlasení většiny pracovníků, zavést delší přestávky mezi hodinami, aby si mohli pedagogové odpočinout.**

V rámci otevřené otázky č. 18 dále vyplynulo, že pedagogičtí pracovníci by chtěli zrušit povinnost vyplňovat různá hlášení a výkazy a povinnost zapisovat se ve sborovně. Objevila se zde také stížnost, že na úkor výuky není možné účastnit se různých akcí. **Doporučovala bych tyto skutečnosti zvážit a pokud by to bylo možné, přijmout nápravná opatření.**

5.2 Systém odměňování

Celkově jsou pedagogičtí pracovníci se systémem odměňování bohužel nespokojeni. Většina zaměstnanců se domnívá, že náročností práce a množství úkolů neodpovídá platovému ohodnocení. Celkově není plat pedagogů v souladu s jejich očekáváním a samozřejmě by si přáli navýšení platů. Toto bohužel za současné situace na škole není možné změnit. Škola jakožto příspěvková organizace nemá prostředky k tomu, aby mohlo dojít k navýšení platů pedagogických pracovníků vzhledem k omezenému rozpočtu.

Téměř polovina pedagogů nepovažuje systém odměňování za spravedlivý a motivující. Vzhledem k tomu, že systém odměňování nemotivuje pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu, zaměstnanci mohou pociťovat, že nejsou za svou práci dostatečně odměňováni. To může způsobit snížení výkonnosti zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, momentálně není možné navýšit nenárokovou složku platu vzhledem k nedostatku finančních prostředků.

To, že menší polovina pedagogických pracovníků nepovažuje systém odměňování za spravedlivý, považují za velký problém. **Doporučovala bych se na tuto skutečnost více zaměřit a zeptat se zaměstnanců, proč si to myslí.** Je nutné pedagogy ujistit, že jsou odměňováni na základě svých zásluh a dle možností školy.

Otevřenou otázkou č. 18 bylo dále zjištěno, že by si někteří pedagogové přáli zavést systém odměňování závislý na výkonu či počtu odučených let. **Doporučovala bych tuto možnost zvážit, a pokud by tato změna vedla ke spokojenosti pedagogických pracovníků, navrhovala bych takovýto systém odměňování zavést.**

Co se týče hodnocení pracovního výkonu, 20 % pedagogických pracovníků nezná kritéria, dle kterých jsou hodnoceni. **Doporučovala bych zlepšit komunikaci mezi vedením školy a pedagogickými pracovníky, aby všichni zaměstnanci znali kritéria, dle kterých je hodnocen jejich pracovní výkon.**

5.3 Pracovní podmínky

S pracovními podmínkami jsou pedagogičtí pracovníci celkově spokojeni. Nicméně na základě otázky č. 16 bylo zjištěno, že 17 % pedagogů má problém s nedostatkem úložných prostor. 10 % pedagogů pociťuje nedostatek osobního prostoru, 7 % pedagogů trápí při výkonu svých pracovních činností hluk a 3 % se potýká s nadměrným teplem či nedostatečným osvětlením.

V rámci otevřené otázky č. 18 bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci požadují obnovu kancelářské nábytku, snížení počtu hodin přímé vyučovací činnosti, zavedení delších přestávek. Dále se zde objevila žádost, aby byly stravenky na obědy použitelné i jinde než ve sjednané obchodní společnosti. Dále v zaměstnancích vyvolává nespokojenost nedostatek odborné literatury na škole a nedostatečný počet počítačů a celkově vybavenost školy jako taková.

U žádosti o snížení počtu hodin přímé vyučovací činnosti je nutné poukázat na to, že rozsah této činnosti je dán školským zákonem a dále zákonem o pedagogických pracovnících. Navíc by toto snížení vedlo také ke snížení platů.

V oblasti přestávek je nutné si uvědomit, že pedagogičtí pracovníci mají pouze jednu dvacetiminutovou přestávku, dvě desetiminutové a poté pouze pětiminutové přestávky.

Doporučovala bych vedení školy zaměřit se na výše uvedené nedostatky, a pokud je to možné, odstranit je. Nicméně je nutné si uvědomit, že většinu těchto problémů je možné vyřešit pouze v případě dostatku finančních prostředků.

6 Závěr

Prvním krokem bylo zvolení tématu a vybraných stimulů na základě konzultace s ředitelkou školy. Následně byla postupně seskupována veškerá odborná literatura týkající se spokojenosti a faktorů ji ovlivňujících pro vytvoření teoretické části bakalářské práce. Byla zde objasněna problematika spokojenosti jako takové, ale také vliv motivace, stimulace a pracovního výkonu. Podrobněji byly probrány stimuly ovlivňující spokojenost zaměstnanců.

Pro aplikačně-ověřovací část bylo nutné získat interní informace organizace prostřednictvím několika rozhovorů s ředitelkou školy. Na základě těchto údajů byla popsána základní charakteristika organizace, historie školy, činnosti školy. Byla provedena struktura zaměstnanců dle rozlišení na pedagogické a nepedagogické pracovníky a dle pohlaví. Následně bylo krátce objasněno, jak probíhá hodnocení výkonnosti pedagogů a byly popsány tři hlavní stimuly – náplň práce, systém odměňování a pracovní podmínky.

Hlavní součástí této kapitoly bylo provedení průzkumu mezi pedagogickými pracovníky Obchodní akademie tak, aby bylo možné dosáhnout cílů vytýčených v úvodu této práce. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti pedagogických pracovníků s náplní práce, systémem odměňování, pracovními podmínkami a na základě toho stanovit celkovou spokojenost zaměstnanců.

Z průzkumu vyšlo, že pedagogičtí pracovníci jsou v práci celkově spokojeni. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami a s náplní práce. Naopak nespokojeni jsou se systémem odměňování. Na základě těchto výsledků dotazníkové šetření byly odvozeny návrhy a doporučení pro zlepšení situace na OA v těchto třech oblastech.

Doporučila bych vedení školy zamyslet se nad zjištěnými nedostatky a promluvit si o nich se zaměstnanci, aby věděli, že vedení o těchto problémech ví a do budoucna se na ně, pokud to bude možné, zaměří. Je důležité, aby si zaměstnanci uvědomovali, že jejich názory jsou pro vedení školy významné.

Hlavní cílem této bakalářské práce bylo zjistit celkovou spokojenost pedagogických pracovníků Obchodní akademie v práci a to konkrétně s náplní práce, systémem odměňování a s pracovními podmínkami. Dílčími cíly bylo prozkoumat spokojenost pedagogů s náplní práce, zjistit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a posledním dílčím cílem byla analýza spokojenosti pedagogů s pracovními podmínkami. Dle mého názoru byly cíle bakalářské práce naplněny.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, John et al. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BREWSTER, Chris, Paul SPARROW and Guy VERNON. *International Human Resource Management*. 2nd ed. London: CIPD House, 2007. ISBN 978-1-84398-159-6.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- JOKL, Miloslav. *Zdravé obytné a pracovní prostředí*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0928-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAVLICA, Karel et al. *Sociální výzkum podnik a management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- POLÁKOVÁ, Hana. *Zákon o pedagogických pracovnících a předpisy související*. Žďár n. Sázavou: Fakta, 2010. ISBN 978-80-903823-2-9.

STEERS, Richard M, Lyman W. PORTER and Gregory A. BIGLEY. *Motivation and Leadership at Work*. 6th ed. Singapore: Copyright, 1996. ISBN 0-07-114730-6.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

Český statistický úřad. *Struktura mezd zaměstnanců*. [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/publ/3109-12-r_2012

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Rejstřík škol a školských zařízení*. [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Vyhláška č. 263/2007 Sb.* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-263-2007-sb-ktou-se-stanovi-pracovni-rad-pro-zamestnance-skol-a-skolskych-zarizeni-zrizenych-ministerstvem-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-krajem-obci-nebo-dobrovolnym-svazkem-obci>

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola sociální, Ostrava-Mariánské Hory, příspěvková organizace. *Historie školy*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.oao.cz/index.php/home/historie-skoly>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

c) Interní informace organizace

Organizační řád

Pracovní řád

Výroční zpráva o činnosti školy, školní rok 2010/11

Výroční zpráva o činnosti školy, školní rok 2011/12

Zpráva o činnosti a plnění úkolů příspěvkové organizace rok 2009

Zpráva o činnosti a plnění úkolů příspěvkové organizace rok 2010

Zpráva o činnosti a plnění úkolů příspěvkové organizace rok 2011

Zpráva o činnosti a plnění úkolů příspěvkové organizace rok 2012

Seznam zkratek

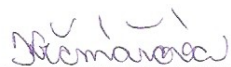
DM	Domov mládeže
EVVO	Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta
ICT	Information and Communication Technologies
JDI	Job Description Index
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OA	Obchodní akademie
SRPŠ	Sdružení rodičů a přátel školy
ŠVP	Školní vzdělávací program
VOŠS	Vyšší odborná škola sociální
ZP	Zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2013


.....
Petra Krčmářová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Datová matice pro analýzu dotazníkového šetření

Příloha č. 2 Dotazník